



Departamento de Contabilidad y Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas

**BARRERAS AL EMPRENDIZAJE:
ESTUDIO DE FACTORES DE FRACASO
DEL EMPRENDEDOR**

TOMO I

Tesis Doctoral presentada por D. Héctor Ara Sanz
Dirigida por el Doctor D. Isidro de Pablo López

El Director,

El Doctorando,

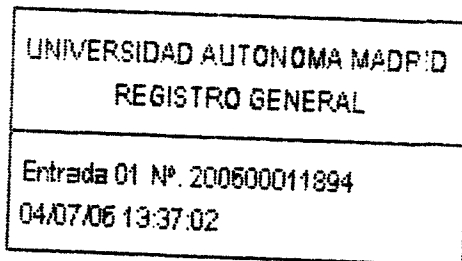
Isidro de Pablo López

Héctor Ara Sanz



R.º FEE. 92
27

Madrid, julio de 2006



INDICE

	página
PARTE I: INTRODUCCIÓN.....	1
I. INTRODUCCIÓN.....	3
I.1. Justificación de la investigación.....	3
I.2. Descripción del estudio.....	10
PARTE II: MARCO TEORICO.....	15
2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES.....	17
2.1. La creación de empresas como Programa de Investigación Científica.....	17
2.2. Cuestiones terminológicas. Introducción.....	22
2.3. Emprendizaje.....	22
2.4. Emprender.....	26
2.5. Emprendedor.....	29
2.5.1. Las motivaciones del emprendedor.....	44
2.5.2. El proceso emprendedor lógico: una primera aproximación.....	44
2.5.3. El emprendedor de éxito.....	47
2.6. Emprendedorismo.....	53
2.7. Empresarialidad.....	56
2.8. Intraemprendedor.....	60
2.9. Riesgo empresarial.....	67
2.10. El reconocimiento de la oportunidad.....	79
3. ÉXITO Y FRACASO EMPRESARIAL.....	83
3.1. Éxito empresarial.....	83
3.2. Fracaso empresarial.....	87
3.3. Factores de fracaso y éxito en la actividad empresarial	89
3.3.1. Claves de Fracaso.....	89
3.3.2. Claves de Éxito.....	91

4.	ENTORNO DE ACTUACIÓN.....	99
4.1.	Antecedentes del emprendedorismo en España y referencias internacionales	100
4.2.	Perfil del emprendedor español	104
4.3.	Las PYMES españolas y sus características.....	105
4.3.1.	Forma Jurídica	106
4.3.2.	Número de Empleados.....	107
4.3.3.	Sectores de Actividad.....	108
4.4.	Evolución temporal de las PYMES españolas.....	110
4.4.1.	Forma Jurídica.....	111
4.4.2.	Número de Empleados.....	114
4.4.3.	Sector de Actividad.....	118
4.5.	La creación de empresas en Europa: comparación internacional	122
4.5.1.	Forma Jurídica.....	131
4.5.2.	Número de empleados.....	133
4.5.3.	Sector de actividad.....	135
4.6.	La formación específica en emprendedorismo en la Sociedad Española.....	143
5.	OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	155
5.1.	Tesis de la Tesis.....	155
5.2.	Hipótesis Primera.....	156
5.3.	Hipótesis Segunda.....	160
5.4.	Hipótesis Tercera.....	161
5.5.	Hipótesis Cuarta.....	162

PARTE III: METODOLOGIA Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN165

6.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	167
6.1.	Introducción.....	167
6.2.	Proceso de selección de los encuestados.....	168
6.3.	Estructura general de la investigación.....	169
6.4.	Análisis cualitativo basado en las entrevistas.....	172
6.4.1.	Análisis individualizado de los encuestados.....	173
6.4.2.	Conclusiones del análisis cualitativo de las entrevistas.....	273

7.	ESTUDIO DE CAMPO.....	277
7.1.	Descripción de la muestra.....	277
7.1.1.	Perfil de los encuestados.....	277
7.1.2.	Características de la muestra.....	282
7.1.3.	Validación de la muestra.....	290
7.2.	Análisis descriptivo de las respuestas de los encuestados.....	293
7.2.1.	Descripción de la encuesta.....	293
7.2.2.	Preguntas de clasificación.....	300
7.2.2.1.	Actitud y aptitud.....	300
7.2.2.2.	Idea de negocio.....	304
7.2.2.3.	Grado de racionalidad del proceso emprendedor acometido.....	308
7.2.2.4.	Identificación de los factores de riesgo y fracaso.....	312
7.2.3.	Preguntas abiertas otras cuestiones de interés	333
8.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO INFERENCIAL.....	355
8.1.	Introducción.....	355
8.2.	Análisis de tablas de contingencia.....	355
8.2.1.	Metodología.....	355
8.2.2.	Resultados del análisis.....	358
8.3.	Análisis de la varianza.....	380
8.3.1.	Metodología.....	380
8.3.2.	Variables.....	383
8.3.3.	Resultados del análisis.....	386
8.4.	Estudio y análisis de otras cuestiones de interés.....	407
8.4.1.	Metodología.....	407
8.4.2.	Resultados del análisis.....	409
	PARTE IV: RESUMEN Y CONCLUSIONES.....	553
9.	RESUMEN Y CONCLUSIONES.....	555
9.1.	Tesis de la tesis.....	555
9.2.	Conclusión Hipótesis Primera.....	562
9.3.	Conclusión Hipótesis Segunda.....	564
9.4.	Conclusión Hipótesis Tercera.....	566
9.5.	Conclusión Hipótesis Cuarta.....	567
9.6.	Otras Conclusiones de Interés.....	574
9.7.	Futuras Líneas de Investigación.....	576

BIBLIOGRAFÍA..... 579

ANEXOS..... 591

 Anexo 1. Encuesta..... 593

 Anexo 2. Encuestas Individualizadas..... 597

 Anexo 3. Relación de Universidades..... 601

 Anexo 4. Resultados Análisis de Tablas de Contingencia ... 602

 Anexo 5. Resultados Análisis de la Varianza..... 622

PARTE I

INTRODUCCION

INTRODUCCIÓN

1. Justificación de la investigación

El presente trabajo tiene por objeto identificar y clasificar los riesgos que de una forma más general debe abordar el emprendedor, y que con frecuencia le llevan al fracaso. El trabajo se desarrolla en el ámbito de la Pequeña y Mediana Empresa, terreno donde se producen la totalidad de las incursiones del emprendedor. Las hipótesis que se van a verificar son el miedo al fracaso como principal obstáculo del emprendedorismo, y la falta de formación específica del emprendedor como determinantes de la falta de iniciativas emprendedoras, así como causa fundamental del fracaso emprendedor. Dentro de esta falta de formación específica, se va a indagar en las principales áreas donde se acumulan esas carencias formativas.

Efectivamente, el mundo de la empresa moderna, con ya dos siglos de existencia a cuestas, presenta muchos casos de fracaso que requieren su estudio en profundidad con el fin de tratar de determinar los riesgos concretos que un emprendedor tiene que afrontar en su empeño, facilitando con ello su formación y dotándole así de recursos que allanen su camino en pos del éxito empresarial.

A lo largo de estos dos siglos, la formación de los economistas y empresarios ha estado fundamentalmente sustentada en el aprendizaje de teorías de administración y gestión de empresas desde un prisma positivo, tanto a nivel de formación universitaria como en aquellos cursos o programas basados en el estudio de casos.

Existe una carencia notable de literatura específica acerca del riesgo empresarial, lo cual ha sido una gran limitación para el desarrollo del presente trabajo, si bien es esta misma circunstancia la que hace que el mismo tenga un carácter novedoso, justificando asimismo el interés por abordarlo. Quede claro, no obstante, que no se pretende establecer un modelo de gestión de riesgos, sino aportar una síntesis de

ideas que permita mejorar la forma de acometer los riesgos por parte de los empresarios.

El informe de las Cámaras de Comercio *"La Creación de Empresas en España"* (2001)¹, que será referencia fundamental y frecuente en el presente trabajo, ya resalta que se han estudiado de forma insuficiente las causas del fracaso empresarial, y apunta el interés en centrar la atención de estudios futuros en empresas que han salido del mercado para conocer las causas subyacentes de tal salida.

Este mismo informe recoge que, entre el año 1996 y 2000, nacieron el 13% de las empresas existentes a final de dicho período, y desaparecieron el 11%, e indica que únicamente la mitad de las empresas creadas en ese tiempo seguían funcionando cuatro años después. El averiguar los motivos de este alto índice de mortandad de las nuevas iniciativas empresariales es asimismo una de las razones principales de este trabajo.

En efecto, el contacto con el riesgo en sus muchas facetas, formas y presentaciones es un factor que hace que el *"impulso emprendedor"*, que puede ser natural y espontáneo en el ser humano, se vea en muchos casos abortado en una fase incipiente. De igual forma podría pensarse que muchos proyectos empresariales fracasan por no haber realizado, tanto previamente como durante el curso de la vida de la empresa, el exhaustivo análisis que permitiera identificar los riesgos, tanto de tipo general, como específicos de un proyecto en particular.

Profundizar en lo anterior contribuirá a determinar una formación específica del emprendedor en identificación y manejo de riesgos, lo que debiera redundar en un mayor índice de éxitos en nuevas actividades empresariales. Será por tanto determinante establecer un claro concepto de lo que es el riesgo empresarial, y particularmente su aplicación en la fase emprendedora.

¹ *"La Creación de Empresas en España"* (2001), Cámaras de Comercio, pág 19.

A lo largo del trabajo se enunciarán y demostrarán varias hipótesis que pretenden concluir que el miedo al fracaso es el principal obstáculo que afronta el ser humano cuando se plantea de forma natural una iniciativa emprendedora, y que este tiene mucho que ver con el temor a no conocer en profundidad ni saber afrontar los riesgos que esa iniciativa comporta. La identificación de estos riesgos, así como la forma de afrontarlos con rigor, se suponen elementos básicos tanto para la necesaria proliferación del emprendedorismo, como para que las iniciativas de este tipo se vean coronadas con un mayor número de éxitos.

A través de la verificación de dichas hipótesis se evidenciará igualmente que la formación específica con la que cuentan los potenciales emprendedores es insuficiente, de forma que cuando las situaciones de riesgo real aparecen, los errores y la desorientación se suceden, provocando un fracaso empresarial y profesional de forma innecesaria, y abortando asimismo en muchos casos otras iniciativas de potenciales emprendedores cercanos que consideran que emprender es una actividad de *"alto riesgo"*.

Partiendo de las hipótesis anteriores, el objetivo del trabajo será identificar y clasificar los riesgos reales y concretos que van a asediar al potencial emprendedor en el ejercicio de su vocación.

La metodología a emplear con el fin de lograr estos objetivos se basa en la realización de un exhaustivo estudio del marco teórico en el que se estudia el instinto emprendedor. Posteriormente se lleva a cabo una encuesta a una muestra de empresarios que no vieron coronada con éxito su iniciativa y se vieron obligados a cesar su actividad empresarial. Una vez identificadas sus percepciones sobre los factores de fracaso empresarial, se extraen conclusiones relativas a los mismos.

Como ya ha quedado dicho anteriormente, la identificación, conocimiento en profundidad y medición de los riesgos que el emprendedor debe en la realidad afrontar, unido a su formación específica para manejarlos, deben redundar en un aumento significativo de las actitudes emprendedoras, así como en un mayor índice de éxito en ellas. Este mayor número de actitudes emprendedoras (tanto más si el

porcentaje de éxitos entre ellas aumenta...), es una necesidad social en un mundo como el actual donde aún el desempleo afecta a una importante parte de la población.

Existe igualmente una evidente falta de formación específica y práctica para acometer y gestionar adecuadamente nuevos proyectos, y esa bien podría ser la razón de la falta de iniciativas empresariales, más que la explicación más extendida de que para ser empresario hay que valer y tener *"visión para los negocios"*.

La falta de actitudes emprendedoras, por otra parte, tiene una repercusión muy negativa en la innovación, que es tan precisa para el progreso. Este es un problema particularmente importante en España, donde nos encontramos muy por debajo de países de nuestro entorno geográfico y nivel económico en todos los indicadores de I+D, innovación y creación de empresas. En efecto, el *European Innovation Scoreboard* (EIS) ² constata que nuestro país, siendo la décima potencia industrial del mundo, ocupa la posición vigésima en una clasificación realizada utilizando una base de 12 indicadores, estando significativamente por debajo de la media comunitaria en todos los aspectos considerados, excepto en la proporción de graduados en Ciencias e Ingeniería. En definitiva, esa misma falta de formación en emprendedorismo hace que no se sepan gestionar los riesgos asociados a la creación de empresas, y que, por tanto, haya un número elevado de fracasos empresariales.

Al hilo de dicho informe, Ontiveros³ (2004) concluye que casi el 70% de las empresas españolas se pueden considerar como *"no innovadoras"*, y afirma que nuestro país se destaca como el ejemplo típico de naciones con una proporción inferior al promedio europeo en innovación estratégica (continua), innovación intermitente (solo cuando es imprescindible), e incluso en innovación adoptadora (aplicación de las innovaciones desarrolladas por otros).

² http://trendchart.cordis.lu/scoreboards/scoreboard2004/eis_2004.pdf

³ Ontiveros E. (2004): *"Innovación en Contraste"*, El País Negocios, 19/12/04, pág 2.

Es por tanto imprescindible encontrar formas de identificar o promover, mantener y alimentar los impulsos emprendedores y sus iniciativas innovadoras, estimulándolos y encauzándolos hacia su aprovechamiento real. Castejón⁴ (2002) afirma que es necesario conocer qué aspectos son más necesarios para conseguir que aumente el número de empresarios en el futuro.

Parece claro que no existen buenos y malos negocios genéricamente, sino proyectos emprendedores bien gestionados y mal gestionados. También parece evidente que hay muchos sueños emprendedores pero, en proporción, pocas acciones emprendedoras, fundamentalmente porque la gente percibe de una forma generalizada que los negocios son arriesgados, pero no es capaz de identificar esos riesgos y desconoce, por tanto, cómo manejar aquellos que le puedan acechar, lo cual ciertamente conduce a plantearse seriamente la necesidad de estudiar el emprendizaje en la Universidad.

En suma, se pretende a lo largo de este trabajo identificar y clasificar factores de fracaso muy concretos en la actividad empresarial. Posteriormente se definirán las líneas generales de formación para acometer con garantías de superación y éxito las eventuales situaciones de fracaso potencial identificadas. En los países incluidos en la encuesta GEM 2003 aprecia que hasta un 15% de los nuevos puestos de trabajo tienen su origen en nuevas iniciativas emprendedoras, así que este núcleo de creación de empleo debiera ser objeto de atención específica por parte de los gobiernos, como estrato claramente generador de empleo y riqueza.

A lo largo del trabajo vamos a incidir fundamentalmente en la figura del empresario, del emprendedor. Como afirma Baumol⁵ (1983), la ciencia económica se ha centrado sistemáticamente en el estudio de la empresa, pero ha sido relativamente

⁴ Castejón, R. (2002)., *"La empresa española en el Siglo XXI: El papel del empresario en la economía"*, Revista del Instituto de Estudios Económicos, núm 4, pág. 25.

⁵ Baumol, W.(1983) *"Toward Operational Models of Entrepreneurship"*. Ronen J. (comp.). Entrepreneurship, págs. 29 -48.

escaso el tratamiento del empresario, tal vez debido a su carácter multifacético y “no rutinario”.

Es asimismo cierto que el empresario ha tenido una valoración socialmente negativa durante un tiempo, que probablemente tenga su origen en el propio pensamiento aristotélico, que contemplaba el beneficio empresarial como una suerte de apropiación de la renta de los trabajadores ⁶. Hoy en día no obstante, los empresarios son percibidos por la mayor parte de la sociedad como los principales agentes del desarrollo económico, y los principales responsables de introducir ideas innovadoras y de generar empleo.

Es interesante la opinión de O’Kean (2000)⁷, quien señala que inicialmente se identificó al empresario por su condición de propietario de la empresa, sin embargo, a medida que se empezó a esbozar la frontera entre propiedad y gestión, se fue modificando este enfoque.

Desde los albores de la ciencia económica, algunos autores comenzaron a centrar su atención en la asunción de riesgos por parte del empresario, pero enseguida encontraron dificultades para distinguir entre el capitalista y el agente empresarial, identificando aquellos como el riesgo de pérdida del capital para el primero y, de pérdida del empleo para el segundo.

Ya en 1803, Jean Baptiste Say⁸ adelantaba que para que un empresario tuviera éxito debería contar con una rara combinación de cualidades morales, conocimientos y experiencias, como el buen juicio, conocimiento del entorno, capacidad de gestión y disponibilidad de financiación.

⁶García Tabuenca, A.; De Jorge, J.; Martí, F.P. (2004) “*Emprendedores y Espíritu Empresarial en España*”, Economía y Empresa, págs 13 y 179.

⁷ O’Kean, J.M. (2000): “*La Teoría Económica de la Función Empresarial: el mercado de empresarios*”. Alianza Editorial, págs 98-118.

⁸ Say, J.B. (1971) “*A treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth*”, A.M. Kelley Publishers, New York (Primera Edición, 1803)

Entre los economistas neoclásicos, Marshall⁹ (1890) destacó la actividad del empresario como proveedor de bienes para la sociedad, pero también de innovación y de progreso, significando que es él quien, en la economía de mercado, desempeña un rol central, manejando los procesos de producción y distribución, coordinando la oferta y la demanda en el mercado, así como los factores productivos en la empresa.

Pero anteriormente Schumpeter¹⁰ (1883), que tanto ha aportado a la definición de la concepción moderna del empresario, fue el primer autor en enriquecer significativamente su figura, al centrar su análisis en su capacidad de innovar y liderar, y no sólo en su habilidad para gestionar. Destaca el mismo autor que el verdadero empresario huye del acomodamiento propio de una situación establecida e introduce innovaciones. Es el propio Schumpeter quien destaca del emprendedor su capacidad de análisis y liderazgo en lugar de en su capacidad de gestión, como hasta entonces se había defendido.

Pero, ¿cuál es la relación y diferencias entre empresario y emprendedor? Pues bien, es conveniente constatar que la percepción social del emprendedor es positiva, independientemente de que su iniciativa se vea coronada con el éxito o no. En este sentido, y para una mejor comprensión, se podría afirmar que el empresario puede aún hoy suscitar ciertos recelos, pero no así el emprendedor, que todo el mundo percibe como una suerte de aventurero capaz de, asumiendo riesgos, luchar por crear innovación, empleo y riqueza para la sociedad y, también para sí mismo. Al final, y si es necesario prescindiendo de esa percepción, parece existir unanimidad en que el emprendedor es el embrión del empresario pero que el empresario continúa siendo emprendedor únicamente si en el desarrollo de su actividad empresarial es capaz de seguir innovando. Puede por tanto el empresario perder su capacidad de emprender si se acomoda en su confort o en el éxito empresarial.

⁹ Marshall, A (1971) *"Principles of Economics"*. McMillan and Co, Londres, (Primera Edición, 1890) págs.. 17.

¹⁰ Schumpeter, J.A.(1983) *"Economic Theory and Entrepreneurial History. Essay on entrepreneurs, innovations, business cycles and the evolution of Capitalism"*. Transaction Publisher, New Jersey 1989.

En suma, es el sentir general de los dirigentes, según se ha evidenciado en la Cumbre de la UE en Lisboa , así como de la masa social de nuestro país, que es necesario ahondar en el conocimiento de cada una de las barreras a la natalidad y consolidación empresarial. En este sentido, el análisis comparado de la dinámica empresarial y las políticas de fomento del espíritu empresarial e innovador puestas en marcha en países de referencia, nos pueden proporcionar la herramienta clave de política económica que permita el despegue definitivo del espíritu empresarial español.

A lo largo del trabajo se aborda asimismo un término de acuñación muy reciente y gran interés, *emprendizaje*, que se definirá como "aprender a emprender". Pues bien, otro de los objetivos de este trabajo es contribuir a dar un contenido claro a tal término, de tal forma que, si finalmente se confirmara una de las principales hipótesis del mismo, la escasa e insuficiente formación existente para el emprendedor en potencia, no cabría otra salida que comenzar cuanto antes a identificar y delimitar esas áreas de falta de formación, así como a paliarlas desarrollando los necesarios temarios que permitan consolidar el emprendedorismo como materia de enseñanza.

Valga como definición del emprendizaje, la recogida por Gasalla¹¹ (2005) *"el error sólo se convierte en fracaso cuando no aprendemos del mismo"*

2. Descripción del estudio

El presente trabajo de Tesis Doctoral pretende en primer lugar analizar el marco teórico a partir de la definición de los términos y conceptos fundamentales que se van aplicar en el mismo. A continuación, se recogen los principales antecedentes del emprendedorismo y del emprendedor en nuestro país, la realidad de la empresa española en los últimos años, así como la formación empresarial existente, formulando a partir de unos y otros las hipótesis que se van a defender en relación con el fracaso empresarial.

¹¹ Gasalla, J. M. (2005) *"Learning Letter, nº 2"*. Desarrollo Organizacional, noviembre

Posteriormente, se define la metodología que se va aplicar en el estudio empírico, y que tiene su fundamento en una entrevista en profundidad mantenida con 50 empresarios que no vieron coronado con el éxito sus primeras experiencias emprendedoras. Las preguntas que se formulan, unas abiertas y otras cerradas, están orientadas a obtener del emprendedor su propia percepción de las causas de tal fracaso, practicadas las cuales se aborda el análisis de los resultados obtenidos.

Finalmente, se verifica la validez de las hipótesis sostenidas y se extraen las conclusiones pertinentes, que conducen a determinar la trascendencia negativa de la escasa formación existente en nuestro país para el emprendedor, así como el desconocimiento que el mismo tiene de los riesgos que deberá afrontar en el ejercicio de tal vocación emprendedora.

El trabajo se compone de cuatro partes diferenciadas:

- La primera es la presente introducción, que justifica la necesidad del estudio y su carácter novedoso, así como describe brevemente, tanto las bases del mismo, como las razones que han impulsado al autor a llevarlo a cabo.
- En la segunda parte se aborda el marco teórico, definiendo los conceptos fundamentales para el posterior desarrollo del estudio. Se analizan asimismo los antecedentes del emprendedorismo en España, así como referencias internacionales y el objeto teórico sobre el que se va a trabajar: las pequeñas y medianas empresas españolas (PYMES), de las cuales de destacarán sus principales características. Por último se establecen las hipótesis que se demostrarán al final del trabajo.
- La tercera parte incluye la prueba de campo llevada a cabo, detallando la metodología de la investigación efectuada, así como la descripción del método estadístico empleado y los resultados obtenidos, los cuales son a continuación analizados en detalle.

- Por último la cuarta y última recoge las conclusiones a las que se llega tras completar el trabajo, tanto en relación con las hipótesis formuladas como otras de gran interés. Igualmente se definen, a partir de las mismas, posibles líneas futuras de investigación.

Se podrá observar que el cuestionario preparado para la prueba de campo es amplísimo, lo cual ha permitido llevar a cabo un examen exhaustivo de muchos factores relacionados con el fracaso empresarial, de una buena parte de los cuales no se ha conseguido encontrar precedentes en la literatura consultada.

Asimismo dicha prueba de campo, basada en entrevistas personales, ha permitido profundizar en la percepción que los entrevistados tienen de sus experiencias de fracaso empresarial, lo cual abre innumerables vías de investigación en aspectos de formación, tanto personal o académica como profesional. Lo ambicioso del cuestionario planteado ha obligado posteriormente a acotar las áreas de estudio identificadas, a fin de evitar que la dispersión en su estudio impidiera llegar a conclusiones concretas y veraces.

A este punto considero necesario exponer las motivaciones que me han llevado a acometer el presente trabajo, y que son de tres distintas índoles: personales, profesionales y sociales.

La motivación personal nace de la necesidad de encontrar explicación a determinadas experiencias propias experimentadas a lo largo de una actividad empresarial de 30 años, algunas de ellas marcadas por el fracaso, que llevan a multitud de reflexiones que solo a través de un análisis riguroso y ordenado permiten extraer de ellas conclusiones que permitan el mejor aprovechamiento de tales experiencias, y con ello el crecimiento personal. Igualmente, en un momento determinado he llegado a la convicción personal de que el rigor académico puede ser una ayuda fundamental como complemento del impulso intuitivo, que ha sido tradicionalmente el motor del emprendedor para proyectarle hacia el éxito.

La motivación profesional viene determinada por la convicción de que, a medida que llega la madurez personal, se está en las mejores condiciones para poder aportar lo mejor de uno mismo a actividades creativas, y el emprendedorismo, definitivamente, lo es. Por otro lado, el análisis en profundidad del mundo del emprendedor y el emprendedorismo, allana el camino hacia una actividad empresarial de éxito.

Por último, la motivación social se deriva de la necesidad que entiendo tiene la sociedad actual de que surjan nuevos emprendedores que ayuden a la innovación y a dinamizar la economía, de forma que todo ello redunde en un incremento del bienestar social. Albergo la convicción personal de que hay multitud de impulsos emprendedores y creativos que mueren por falta de formación y apoyo, perdiéndose de esa forma esa valiosa contribución al progreso de la sociedad. La demanda de conocimiento que existe en este área es por tanto lo que me ha animado a tratar de prestar mi modesta contribución a cubrirla.

No quisiera terminar esta introducción de la Tesis, sin agradecer a todo el Departamento de Contabilidad y Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid por la oportunidad que me han brindado de realizar un trabajo de investigación bajo su dirección y tutela.

De forma muy especial, quisiera expresar mi agradecimiento al Director de esta investigación, el Profesor Doctor D. Isidro de Pablo López por su asesoramiento y siempre acertada dirección. Asimismo, quisiera agradecer al Profesor Doctor D. Fernando Casani por su incondicional e inestimable ayuda en la revisión de las diferentes versiones de este trabajo, así como a la Profesora Doctora D^a Sofia de la Maza por su ayuda con el tratamiento estadístico de esta investigación.

Igualmente deseo agradecer, expresa y sinceramente, la colaboración de todos los entrevistados por haber tenido la amabilidad y valentía de hurgar en sus experiencias empresariales más frustrantes y dolorosas, contribuyendo así generosa y decisivamente al buen fin del presente trabajo.

PARTE II

MARCO TEORICO

CAPITULO 2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES

2.1. La creación de empresas como programa de investigación científica

Como preámbulo del marco teórico en el que se va a basar este estudio, se presenta de forma breve el desarrollo surgido en la creación de empresas como programa de investigación científica.

Veciana (2003)¹ aborda en detalle el desarrollo de la función empresarial y la creación de empresas como programa de investigación científica partiendo de su evolución histórica, en la que distingue cuatro etapas:

- **Primera Etapa: Inicios** (de 1775 hasta final del Siglo XIX), cuyo comienzo se sitúa en la obra de Cantillon, donde los autores de la época (Say, Mill, Clark, Marshall) tratan de definir la función que el empresario desempeña en el proceso económico, a la que llaman "*función empresarial*". Veciana resalta que entre estos autores no figuran Ricardo ni Adam Smith, ya que estos solo se centraron en la figura del capitalista.
- **Segunda Etapa: Estudios Históricos** (a partir de 1920 y hasta finales de la década de los 50), que se centran en la empresa, el empresario y su comportamiento y la función empresarial (Cole, Cochran, Chandler, Aitken), la mayoría de los cuales fueron publicados por la Harvard Studies in Business History y por el Journal of Business and Economic History.
- **Tercera Etapa: Inicio del programa de investigación científica en el campo de las Ciencias Empresariales o Dirección de Empresas** (de la década de los 50 hasta finales de los 70), en la que un grupo reducido de investigadores (McClelland, Collins, Moore), configura dicho programa en

¹ Veciana, J.M. (2003) "*Creación de empresa: los mejores textos*". Ariel, págs 19–60

Capítulo 2.

base al estudio de pequeñas y medianas empresas, así como del empresario y la creación de empresas. Estos grupos de investigadores comienzan a promover conferencias y simposios como parte de desarrollo de dicho programa.

- **Cuarta Etapa: Consolidación y explosión** (a partir de 1980), fundamentalmente con la publicación del informe de Birch, D (1979)², en el que se reflejaba que el 50% de los empleos eran generados por nuevas empresas, lo cual hace que la clase política "*descubra*" al empresario y la necesidad de fomentar la creación de nuevas empresas.

El referido programa de investigación científica, no obstante, se ha ido configurando a lo largo de los últimos 50 años, si bien su consolidación y explosión se ha producido, como queda dicho, en las últimas dos décadas. Sin que hasta el momento se disponga de una teoría general de la función empresarial o creación de empresas, sí que hay suficiente trabajo conceptual realizado como para tener un conocimiento básico de sus elementos claves que permita desarrollar un trabajo de las características del presente.

El propio Veciana en su referido trabajo recoge exhaustivamente los diversos enfoques teóricos sobre la función empresarial y la creación de empresas que se recogen esquemáticamente a continuación:

ENFOQUE ECONOMICO, basado en la racionalidad económica y representado por las siguientes opiniones:

- Say³, Mill y Marshall⁴, que identifican al empresario como cuarto factor de producción junto a tierra, capital y salario.

² Birch, D. (1979). *"El proceso de creación de puestos de trabajo"*. MIT Press

³ Say, J.B. (1840). *"Cours complet d'économie politique pratique"* en *"textes choisis par Reynaud"* PL Librairie

⁴ Marshall; F. (1980). *"Principles of economics"* Mc Millan, 8ª edición

- Cantillon⁵, Weber⁶, Knight⁷, que asumen la propensión/aversión al riesgo como la clave para que un individuo acepte convertirse en empresario.
- Basándose en la teoría del empresario de Weber, Schumpeter⁸ (1912) define al empresario como aquel que realiza nuevas combinaciones de los medios de producción, e introduce por primera vez el concepto de innovación como característica distintiva del emprendedor.

ENFOQUE PSICOLOGICO, basado en la propia persona de carne y hueso que se convierte en empresario, al amparo de lo cual, surgen dos teorías:

- Teoría Psicodinámica, basada estrictamente en la propia personalidad del individuo.
- Teoría del Empresario de Kirzner (1973), que se sostiene sobre la perspicacia del individuo, su capacidad para identificar la oportunidad y de estar alerta para aprovecharla.

ENFOQUE SOCIO-CULTURAL O INSTITUCIONAL, que se sostiene en el supuesto básico de que la decisión de un individuo en convertirse en empresario está condicionada por factores externos o del entorno, al amparo de lo cual, surgen las siguientes teorías:

- Teoría de la marginación (Brozen⁹ en 1954 ó Young¹⁰ en 1971), que preconiza que son personas socialmente marginadas, atrapadas en una situación insegura y amenazante, las que optan por romper con su estilo

⁵ Cantillon, R. (1950). " *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*" Fondo de Cultura Económica

⁶ Weber, A. (1928). " *Die städtische grundrente*" GIII

⁷ Knight, F.H. (1921). " *Risk, uncertainty and profit*" Houston Mifflin Co.

⁸ Schumpeter, J.A. (1982) " *Historia del análisis económico*" Ariel

⁹ Brozen, Y.(1954) " *Determinants of entrepreneurial ability*" Social Research, nº 21

¹⁰ Young, E.V. (1971) " *A macrosociological interpretation of entrepreneurship*" en Kilby, P. (ed) " *Entrepreneurship and economic development*" Free Press

Capítulo 2.

de vida anterior y empiezan de esa manera a proyectar una empresa nueva.

- Teoría del Rol, basada en que existen áreas geográficas o familias tradicionalmente empresariales, que favorecen la aparición de empresarios.
- Teoría de Redes: la función empresarial se desarrolla en una red de relaciones sociales que favorece el intercambio de informaciones, bienes y servicios o expectativas.
- Teoría de la Incubadora, en el sentido de que muchas ideas innovadoras o proyectos surgen en el seno de ciertas organizaciones, provocando un "spin-off" o segregación del proyecto, que cobra vida independientemente.
- Teoría Evolucionista (Nelson y Winter¹¹ en 1982), relacionada con la anterior, que trata de profundizar en las rutinas organizativas de aquellas organizaciones que favorecen la innovación y generan más "spin-offs" que otras.
- Teoría del Cambio Social, que indaga en la repercusión que tiene el grado de movilidad social como detonante de la generación de "espíritu empresarial", siendo una mayoría (Mc Clelland¹² en 1961 y Hagen¹³ en 1968), pero no todos, los que relacionan mayor movilidad social con mayor comportamiento emprendedor.
- Teoría de la Ecología Poblacional, una interpretación biológica que mantiene que el entorno es el responsable del nacimiento, existencia y

¹¹ Nelson, R.R.; Winter, S.G. (1982) " *An evolutionary theory of economic change*" The Belknap press of Harvard University press

¹² McClelland, D.C. (1961) " *The Achieving society*" Von Nostrand

¹³ Hagen, E.E. (1968) " *The economics of development*" Dorsey

muerte de las organizaciones, y que cambios en dicho entorno provocan la desaparición de las empresas.

- Teoría Institucional, que establece que son las reglas del juego que imponen las instituciones las que configuran y determinan la aparición de empresarios y la creación de empresas.

ENFOQUE GERENCIAL, es uno de los más recientes y, en él se enmarcan las teorías que suponen que la creación de empresas es fruto de un proceso racional de decisión, en el cual, son decisivos los conocimientos y las técnicas elaboradas en las áreas de conocimiento de la economía y dirección de empresas. Son las siguientes:

- Teoría de la Eficiencia X (Leibenstein¹⁴, 1968), que incide en la capacidad del empresario para completar aquello que no existe en el mercado, así como las deficiencias que éste presenta.
- Teoría del Comportamiento del Empresario, basada en qué es lo que *hace* el empresario, en contraposición con el enfoque psicológico, que busca conocer *cómo es* o debe ser el empresario.

Al amparo de todo lo anterior, concluye Veciana que la imperiosa necesidad de crear empresas y empleo, junto a la abrumadora evidencia empírica constatada, debiera servir como elemento impulsor de formación en creación de empresas en el mundo académico, tal y como ya existe en muchos países de nuestro entorno.

El presente estudio pretende; fundamentalmente, indagar en aquellos aspectos relacionados con el riesgo y el fracaso, que el trabajo anterior evidencia, han estado y están presentes como elementos clave en la generación de actitudes emprendedoras y, por tanto, en la creación de empresas, por lo que se hará referencia a muchas de las teorías aquí citadas por Veciana.

¹⁴ Leibenstein, H.(1986) "*Entrepreneurship and development*" American Economic Review, vol, 58, num,2.

2.2. Cuestiones terminológicas. Introducción

Antes de entrar de lleno en el corazón de la tesis, conviene definir los principales conceptos que van a intervenir en el desarrollo de la misma, algunos de los cuales son términos de uso y acuñación muy reciente y que, por tanto, requieren una aproximación a su contenido que dé un sentido claro a su aplicación a lo largo de la misma.

La traducción al castellano del término "entrepreneurship" sigue envuelta en una polémica sin fin que ha ocasionado el uso indistinto de diferentes supuestos sinónimos que deben ser aclarados al menos antes de continuar este trabajo, de cara a una mejor comprensión del mismo.

En efecto, mientras que en el mundo sajón el vocablo "entrepreneurship" engloba todo lo relacionado con emprender, en la literatura en castellano consultada, en cambio, nos encontramos con diversas acepciones relacionadas con áquel y entre sí, como emprender, emprendedorismo, empresarialidad, emprendizaje que, dado que van a ser utilizadas a lo largo de este trabajo, resulta imprescindible definir previamente.

Comenzaremos por el término más novedoso en el tiempo, emprendizaje, y a partir de él, iremos desmenuzando otros términos relacionados, para terminar el capítulo con la definición de algunos otros factores claves que intervendrán en el desarrollo del trabajo.

2.3. Emprendizaje

El vocablo emprendizaje, de reciente aparición y uso casi exclusivo en ambientes académicos, donde ha sido definido por Bueno¹⁵(1997) como "*saber y aprender a*

¹⁵¹⁵ Bueno, E. (1997a) "*El emprendizaje, una clave competitiva en la Economía actual*". Inicativa Emprendedora, nº 7, Noviembre-Diciembre, págs. 32-38

emprender", y así, poder potenciar el talento innovador de las personas y de las organizaciones.

Nos encontramos inmersos de lleno en la *"sociedad del conocimiento"*, que, arrancando en la llamada *"era de la información"*, nos ha conducido a la *"sociedad del aprendizaje"*¹⁶: se puede también aprender a emprender.

Sostiene Bueno, que el perfil de competencias del emprendedor requiere actitudes, conocimientos y capacidades, y que precisamente éstas conforman el llamado *"capital intelectual"*, proponiendo, a partir de ahí, acuñar el término *"capital de emprendizaje"*, ya que esas cualidades pueden en buena medida ser instruidas, educadas. Añade Bueno, que son las habilidades genéticas, junto con los procesos de aprendizaje y las propias experiencias, las que dinamizan el proceso de emprender y facilitan el buen desarrollo del emprendizaje. Asimismo, Bueno relaciona muy directamente el término emprendizaje con la *"práctica de la innovación"*, y alude a Drucker (1985)¹⁷, quien la definía de la siguiente forma:

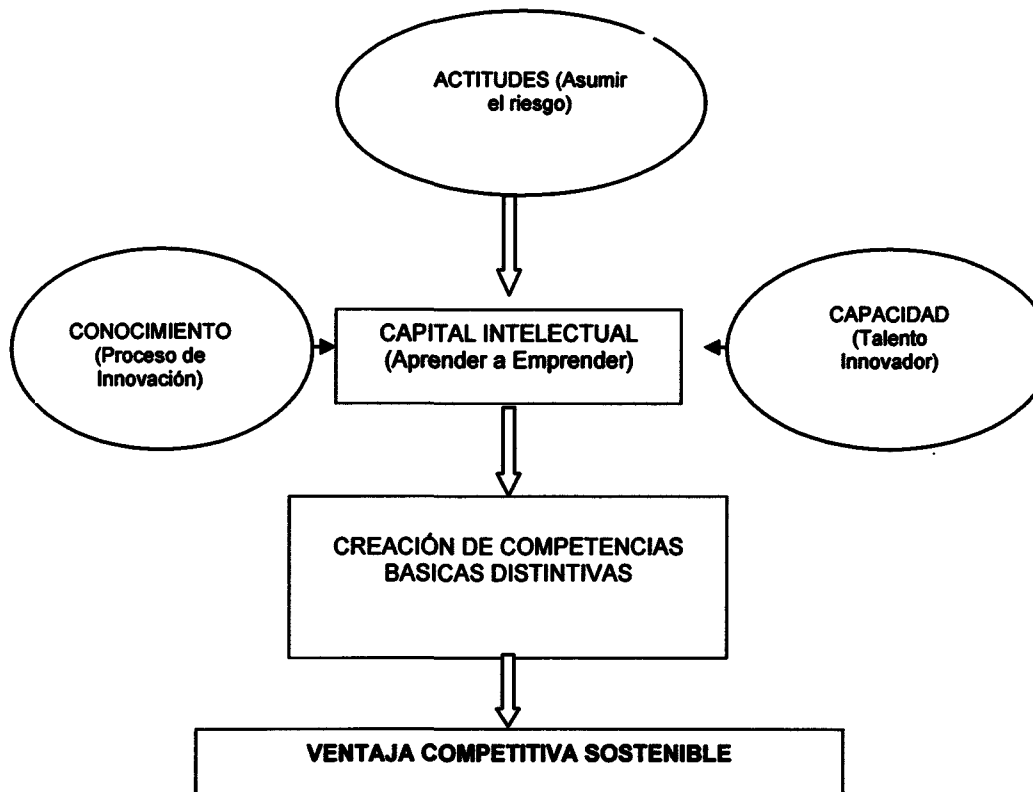
"La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores, el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Es una disciplina que se puede aprender y practicar. Los empresarios innovadores deben investigar continuamente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades a fin de llevar a cabo innovaciones exitosas, y deben conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa".

Se vislumbra así el emprendizaje como pieza clave para resolver los desafíos de una sociedad y una economía cada vez más complejas y basadas en el conocimiento, dice finalmente Bueno, quien recoge el proceso de generación del mismo, en el siguiente gráfico:

¹⁶ Bueno, E. (1997b) *"La sociedad del conocimiento. Un nuevo espacio de aprendizaje de las organizaciones y personas"*. Revista Valenciana D'estudis Autònomic, pág. 13

¹⁷ Drucker, P. (1985) *"Innovation and entrepreneurship, practice and principles"*. Heickeman, London.

Gráfico 2.1
El Emprendizaje



Fuente: Bueno, E. (1997b): op cit. at supra

Eugenia Bioto, Directora de la Escuela de negocios de ESADE, donde se imparte un curso específico y obligatorio denominado entrepreneurship, define esta disciplina de la siguiente forma:

"El término Entrepreneurship va más allá de la propia asignatura, es una filosofía que impregna todas las actividades diarias. Entrepreneurship significa la formación de emprendedores. Significa encauzar todo el enorme potencial creativo que

demuestran los participantes en nuestros cursos para dar forma a todos sus proyectos empresariales.”

Es frecuente encontrar trabajos sobre la parte creativa de la acción de emprender, así como de las acciones a llevar a cabo para poner en marcha un proyecto empresarial, pero de las varias definiciones de emprender o emprendedor recogidas en el presente trabajo se deduce que la función del emprendedor conlleva la asunción de dificultades y peligros que suponen riesgos. Los riesgos, a su vez, son contingencias negativas que amenazan siempre a la actividad emprendedora, siendo por tanto fundamental tratar este área en profundidad para enseñar al emprendedor a emprender con las máximas garantías de éxito.

Cómo recoger y transferir pedagógicamente al potencial emprendedor, no sólo las acciones necesarias para poner en marcha un proyecto empresarial, sino la forma de dirigirlo de forma eficiente hacia el éxito, va a constituir el contenido fundamental del término emprendizaje, que sin duda va a tener un gran desarrollo en los años venideros tanto en el ámbito educativo como en el empresarial.

Una sociedad como la española, en la que la demanda de investigación, desarrollo e innovación y mejoras de la productividad es ya una necesidad socio-económica, requiere personas capaces de transformar ideas en proyectos y estos en realidades, por lo que la formación para que esos individuos desarrollen, tanto instintos emprendedores como capacidad para ejecutarlos rigurosa y eficientemente, va a devenir un elemento clave para el progreso de nuestro país. Como afirma Varela (1998), el espíritu emprendedor ofrece beneficios de desarrollo para el individuo, la empresa y la comunidad como un todo.

No obstante, es de resaltar que si bien muy recientemente, en España ya existen iniciativas para promover y fomentar el emprendizaje, incluso en el seno de la propia

Universidad. De Pablo, Casani, Santos y Cabezuelo¹⁸(2003) recogen una relación de 22 universidades que han iniciado alguna actividad relacionada con el emprendizaje, y enfatizan en la importancia de estas acciones, ya que permiten orientar los importantes recursos de conocimiento de que dispone el entorno universitario, como foco de creación de empleo y riqueza a través del emprendizaje.

En este trabajo se contemplará el término emprendizaje como la actitud y formación conducentes a instruir al individuo para “aprender a emprender”

2.4. Empezar

Según la definición de la Real Academia de la Lengua Española, empezar es *“acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño. Dicese más comúnmente de los que encierran dificultad o peligro”*.

Empezar implica por tanto:

- Un empeño o proyecto (negocio, obra...), un sueño
- Capacidad para asumir dificultades
- Recursos para manejar el peligro

Bueno (2002)¹⁹ complementa la definición de empezar al añadir a tal definición el concepto de innovación, más o menos radical, sobre lo ya existente, e incorporan el hecho del “desafío y emoción apasionante” que supone para el emprendedor.

¹⁸ De Pablo, I.; Casani, F.; Santos, B.; Cabezuelo, P (2003) “La creación de empresas en la Universidad Española: el caso de la UAM” en “Creación de empresa: los mejores textos”. Ariel págs. 147-148

¹⁹ Bueno, E. (2002), “El reto de empezar en la sociedad del conocimiento: el capital de emprendizaje como dinamizador del Capital Intelectual”. Capítulo del libro de homenaje al Profesor Veciana, Universidad de Barcelona, pág. 4

Teso (2000)²⁰ define el fenómeno de emprender como sinónimo de impulsar, promover, actuar, en el sentido de crear nuevas actividades empresariales, tanto dentro de las organizaciones como fuera de ellas, teniendo como principal protagonista al emprendedor.

El acto de emprender parece estar ligado al descubrimiento de una oportunidad de negocio en la que la retribución que se espera recibir en relación a los recursos aportados, sea superior al de otras inversiones alternativas, una vez descontado el efecto del riesgo. Esta definición de García Tabuenca y otros²¹ (2004), se completa con su aseveración de que la decisión de entrada en el mercado dependerá así de dos factores fundamentales: rentabilidad esperada y grado de aversión al riesgo por parte del empresario.

Por lo que se refiere al proceso de creación y consolidación de empresas, Henríquez²² distingue tres etapas en las fases iniciales de su ciclo de vida:

- **Maduración de la idea:** que suele llevar entre 3 y 6 meses desde el análisis de viabilidad inicial de la misma.
- **Búsqueda de los recursos financieros:** puesta a punto del producto o servicio que se va a comercializar e inicio de conversaciones con proveedores y clientes, tras lo cual se produce la constitución de la empresa.
- **Consolidación de la empresa:** que se culmina al lograr la masa crítica necesaria para competir de forma sostenida en el segmento de mercado elegido. Suele llevar entre tres y cinco años.

²⁰ Teso, L. (2000) *"Entrepreneur, Entrepreneurship, Entrepreneurial. Factores clave para la creación de empresas"*. Tesis Doctoral, 1996, pág 18.

²¹ García Tabuenca, A., De Jorge, J. y Martí, F.P., (2004) op cit at supra.

²² Henríquez, N., (2004) *"La creación de empresas en España"*. Revista Economistas, Núm 104, pág 235.

Capítulo 2.

Emprender es hoy concebido como una forma de crear nueva riqueza social a través del empleo. Emprender con garantía de éxito es el desafío personal de aquellas personas que deciden poner a trabajar su espíritu emprendedor, pero también es hoy percibido como una necesidad y una obligación por parte de los dirigentes de los países más avanzados.

Emprender es hoy, en definitiva, una necesidad universal, y la propia encuesta GEM de 2003 concluye que debe ser una prioridad de los gobiernos el *"facilitar un contexto más positivo para emprender, incrementando la educación y el entrenamiento orientados al comienzo de nuevas actividades empresariales, haciendo especial énfasis en desarrollar la capacidad para reconocer oportunidades de negocio, así como favorecer los contactos con los emprendedores ya existentes"*.

La edición más reciente de la misma encuesta, GEM 2005²³ establece que la actividad emprendedora obedece a dos motivaciones principales: la necesidad de emprender frente a mejores alternativas de trabajo y el aprovechamiento de oportunidades de negocio que son detectadas por emprendedores potenciales.

El hecho y la acción de emprender van indisolublemente ligados a conceptos como emprendedor, espíritu empresarial, emprendedorismo o empresarialidad que analizaremos asimismo a continuación.

<p>En el presente trabajo, el término emprender se asociará con la acción de llevar a cabo una iniciativa empresarial por parte de un individuo, que con ello asume las dificultades y riesgos asociados a tal decisión, en pos de conseguir el éxito en dicha aventura.</p>

²³ GEM 2005, pág. 31.

2.5. Emprendedor

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define **emprendedor** como la persona que *"emprende con resolución acciones difíciles o azarosas"*.

El término procede del verbo francés *"entreprendre"* cuyo origen se sitúa en la Edad Media. Probablemente tiene un antecedente en el vocablo *"prendre"*, cuyo primer significado era el de asaltar y dominar una ciudad. Tenía por lo tanto en su origen un contenido militar y aventurero relacionado con la determinación para *"llevar adelante cualquier decisión"*. Fue aparentemente Cantillon²⁴, en 1755, quien primero lo definió como el *"proceso de afrontar la incertidumbre"*, precisando que su principal actividad es la de vigilar el nivel de oferta y demanda, emitir juicios de mercado y tomar decisiones en un contexto incierto, y contrapone su misión a la de los clásicos terratenientes y rentistas. Fue Cantillon²⁵, por tanto, el primer autor en definir la relevancia y trascendencia de la incertidumbre, que personalizó gráficamente en la figura del comerciante que, al desconocer en que condiciones venderá su mercancía, asume automáticamente el riesgo de sus transacciones.

Aún en el siglo XVIII, Adam Smith²⁶ consideraba al empresario como propietario de los medios de producción, interpretando que el empresario y el capitalista o propietario eran la misma persona.

En el siglo XIX, Walras²⁷ diferencia al capitalista del emprendedor, ya que considera a este último como aquel que alquila factores de producción (tierra, trabajo y capital) asociándolos a materias primas para, por su cuenta y riesgo, vender los productos obtenidos.

²⁴ Teso, L. (2000) op cit at supra.

²⁵ Cantillon, R. (1950) *"Ensayo sobre la naturaleza del Comercio en general"* Fondo de Cultura Económica (México)

²⁶ Smith, A. (1958), *"Naturaleza y causa de la riqueza de las naciones"* Fondo de Cultura Económica (México).

²⁷ Walras, L. (1874) *"Elements de Economie Politique pure"*. Lausanne, Guillaumin, págs. 82 -97

Capítulo 2.

También en el siglo XIX, Say²⁸ definió al emprendedor de una forma que devino clásica hasta el siglo XX, como aquel que utiliza todos los medios de producción a su alcance y, a través del producto que elabora con ellos, retorna el capital que está empleando. Achaca al emprendedor "*juicio, perseverancia y conocimiento del negocio y del mundo*". Es interesante que, a diferencia de Cantillon, no considera la asunción del riesgo como función central del emprendedor y contempla más al emprendedor desde una función gerencial.

Pero es Schumpeter quien, ya en el siglo XX, en los años 30 rescata al emprendedor para la ciencia económica, al considerarlo el principal activador del desarrollo económico mediante la función de innovar.²⁹

Ya bien entrado el siglo XX, Baumol (1967)³⁰ afirma que la creación de los estímulos adecuados para la generación de emprendedores es la clave del crecimiento económico.

Verin (1982)³¹ considera que el emprendedor es aquél que resuelve para llevar adelante una decisión, quien tienta la suerte para obtener sus fines.

Gutenberg (1961)³² asimismo, hace una distinción entre empresario-propietario y empresas o gerentes, donde el riesgo y la gerencia están separados. Este concepto es posteriormente estudiado por Jensen y Meckling (1976)³³ en la Teoría de la Agencia.

²⁸ Say, J.B.(1972) "*Traite de Economie Politique*". Calman Levy, 1972, págs. 23-36

²⁹ Nueno, P. (2003) "*Creación de Empresa: los mejores textos*". Ariel.

³⁰ Baumol, W. (1967) "*Entrepreneurship in Economic Theory*". Ronen J. (comp.). "*Entrepreneurship*"
pág 71

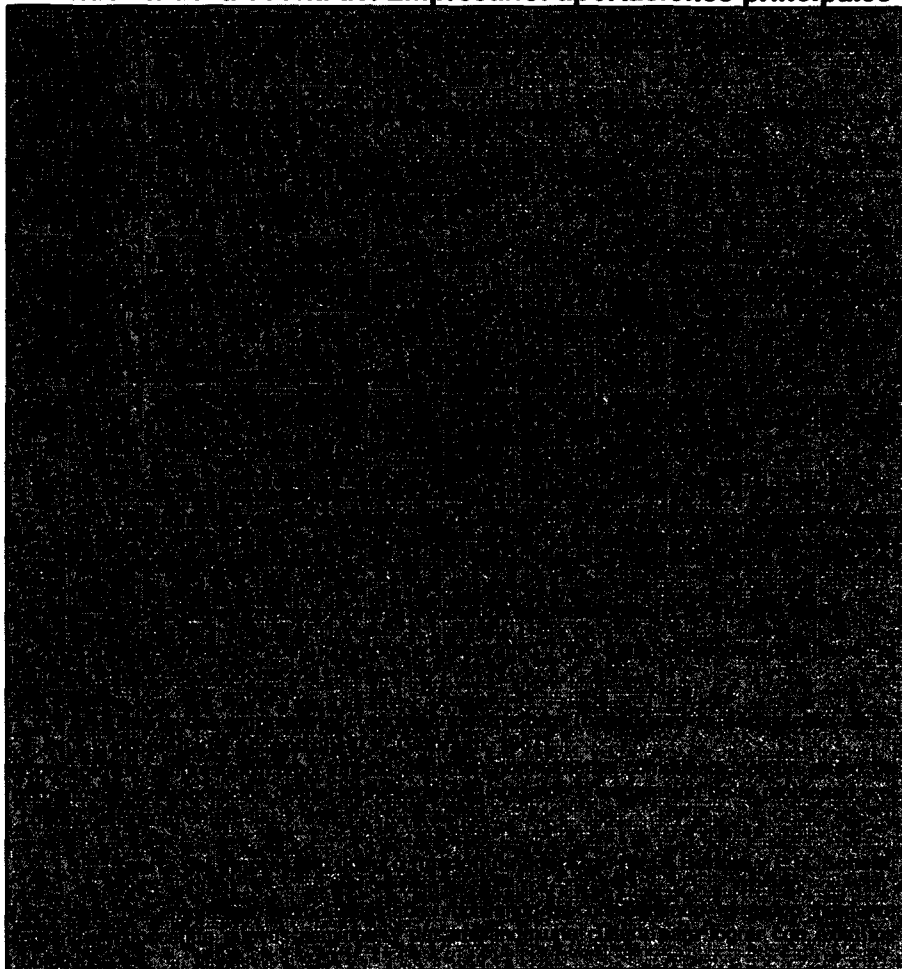
³¹ Verin, H. (1982) "*Entrepreneurs, entreprise, Histoire d'une idée*". PUF

³² Gutenberg, E.(1961) "*Fundamentos de Economía de la Empresa*". T.I.La Producción.

³³ Jensen, M. y Meckling, W. (1976) "*Theory of the Firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure*". Journal of financial Economics, vol 4. oct

Bueno (2002)³⁴ recoge las principales aportaciones de diversos autores a la teoría del empresario, que se recogen en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.1.
Evolución de la Teoría del Empresario: aportaciones principales



Fuente: Bueno, E. (2002a): Op cit at supra

³⁴ Bueno, E. (2002b) *Curso Básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización.* Pirámide, 3ª edición, pág 91.

Capítulo 2.

De lo expuesto hasta el momento ya se puede establecer que las características básicas del emprendedor son las siguientes:

- Tener iniciativa para llevar su proyecto o sueño adelante
- Disponer de un carácter resolutivo
- Estar dispuesto a afrontar dificultades e incertidumbres, ser audaz

El cuestionario de evaluación de la capacidad emprendedora, realizado en 2002 por el Centro de Iniciativas emprendedoras de la Universidad Autónoma de Madrid en su estudio "*Estado del Arte del Emprendizaje*" (2002), y practicado a 90 empresarios españoles, profundiza en ellas, y determina las siguientes dimensiones que permiten definir el perfil del emprendedor:

Motivación: los elementos más reveladores de este aspecto son:

- la voluntad de "ser su propio jefe"
- el afán lucrativo, la consecución de bienestar para uno mismo y su familia
- la búsqueda de reconocimiento social
- el inconformismo

Con relación a la motivación, Kotelnikov (2003)³⁵, afirma que los mayores elementos motivadores de la iniciativa empresarial son la independencia (39%), el reto personal (30%), el dinero (12%), y otros factores (19%).

Energía e iniciativa personal, representadas por:

- la capacidad de plena dedicación a un objetivo
- la capacidad de autoimponerse una disciplina de trabajo
- la capacidad de acometer nuevos proyectos

³⁵ Kotelnikov, V. (2003) "*Entrepreneur; the key personality, environmental and action factors*". 1000 ventures.com

Capacidad de relación e influencia, que se manifiestan a través de la habilidad de comunicarse y de transmitir entusiasmo, así como de generar lealtad y sentido de compromiso, de interrelacionarse, en suma, que es uno de los activos más relevantes del emprendedor.

Capacidad de análisis, que se evidencia a través de la habilidad para identificar una oportunidad en el mercado, determinar las características de su entorno o para fijarse unos objetivos.

Propensión al riesgo, entendida como la capacidad de asumir y manejar incertidumbres, así como de mantener en todo momento la entereza y serenidad para asumir problemas.

Innovación y creatividad, identificadas en la habilidad de saber hacer proyecciones del mercado a futuro, creer en la investigación como fuente de progreso, así como ser capaz de someterse a una permanente revisión crítica de sus propias ideas.

Perfil psicológico: adicionalmente a los rasgos de personalidad enumerados anteriormente, el estudio contempla algunas otras características determinantes de la personalidad emprendedora, como son la buena administración del tiempo, voluntad de compromiso y capacidad de liderazgo.

Habría que añadir a estas características del emprendedor, para poder optar con garantías al éxito empresarial que luego definiremos, una más: la **capacidad organizativa y de planificación**, entendida como la habilidad de conjugar y optimizar el uso de los activos empresariales, así como para **encontrar soluciones a problemas**, como indica Hannu Litunen (2003)³⁶.

³⁶ Litunen, H. (2003), *"Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality"*, International Journal of entrepreneurial behaviour and research, Vol. 6, pág 1

Capítulo 2.

El informe *"Estado del Arte sobre el concepto y modelos de evaluación de las capacidades emprendedoras"*³⁷ (2003), un excelente corolario de las características identificativas de los emprendedores, afirma que éstos *"son personas que logran que se hagan las cosas, se conciben nuevas ideas, quienes las ponen en acción, proporcionan el entusiasmo y el objetivo, y capacitan a su equipo. Los empresarios son personas con visión, iniciativa y competencia; capaces de liderar proyectos, organizando a las personas y a los recursos materiales para satisfacer las demandas actuales"*.

De una forma más sencilla, Palmer (1971)³⁸, ayuda a la comprensión del término al afirmar que el emprendedor se distingue por *"saber poner en juego la imaginación y el esfuerzo para descubrir una oportunidad y transformarla en negocio"*.

Otra interesante definición de emprendedor la ofrece Orti Gonzalez³⁹ (1995), que lo contempla como *"la persona que puede planificar y ejecutar estrategias para generar valor, alineando sus expectativas personales y/o organizacionales con una necesidad/oportunidad identificada en su entorno, y con la capacidad de llevar eficaz y eficientemente su idea a la acción"*.

Nuevamente Kotelnikov (2003)⁴⁰, determina y clasifica las características del *"perfecto emprendedor"*, y las divide en tres grandes grupos; talento, temperamento y técnica, definiendo además con precisión sus componentes:

³⁷ De Pablo, I., Santos, B. y otros (2003): *"Estado del Arte sobre el concepto y modelos de evaluación de las capacidades emprendedoras"*. Documento de trabajo nº 2 del Proyecto *"Herramienta de Autodiagnóstico de Capacidades Emprendedoras"*, elaborado para la Dirección General de Política de la PYME del Ministerio de Economía, pág 7

³⁸ Palmer, M. (1971) *"The application of psychological testing to entrepreneurial potential"*. California Management Review, Vol XIII, núm 13, pág 37

³⁹ Orti González, A.M. (1995) *"Fomento de la iniciativa emprendedora universitaria, tipología de actividades emprendedoras"*. Actas del XXIII Congreso Nacional de ACEDE, pág 8

⁴⁰ Kotelnikov, V. (2003) op cit at supra.

- **Talento**

Así recoge las características propias del talento que debe poseer un emprendedor, y que son las siguientes:

- Creatividad
- Coraje
- Capacidad de concentración
- Capacidad de búsqueda de recursos
- Capacidad de detectar oportunidades
- Capacidad de orientarse hacia la ventaja competitiva
- Capacidad de hacer equipo

- **Temperamento**

Con relación al temperamento que debe tener un emprendedor, lo resume en las siguientes características:

- Seguridad en sí mismo
- Compromiso
- Saber activar y motivar
- Dedicación
- Ser diligente
- Ser competitivo
- Ser responsable
- Ser cumplidor
- Saber aprovechar las oportunidades

- **Técnica**

Por último, el "*emprendedor ideal*" debe tener unas habilidades técnicas que radican en las siguientes capacidades:

- Adquirir habilidades de emprendedor
- Hacer buen uso de su experiencia
- Utilizar técnicas para desarrollar talento
- Utilizar técnicas para desarrollar temperamento

Capítulo 2.

En nuestro propio país, Teso (2000)⁴¹ afirma que el emprendedor denota unas variables psico-sociológicas que son las que explican cuando una persona tiende a tomar decisiones que implican riesgo e incertidumbre, y que requieren dedicación y trabajo duro, con el fin de iniciar y consolidar una aventura empresarial.

De las aproximaciones a la personalidad del emprendedor aquí recogidas, así como de prácticamente la totalidad de las consultadas, cabe resaltar la falta del establecimiento de una frontera específica entre el emprendedor y el emprendedor de éxito. Ciertamente hay muchos emprendedores que reúnen todas las características que el término requiere, pero que, por falta de formación específica, no pueden obtener provecho de su impulso emprendedor. Pues bien, definir esa frontera, así como la forma de traspasarla, va a ser igualmente otro de los objetivos fundamentales del presente trabajo.

Parece por tanto que las sociedades que estimulan el *"espíritu emprendedor"* están en mejores condiciones para afrontar las fuertes exigencias de la globalización económica. Consecuentemente, es necesario potenciar el espíritu emprendedor de la población para avanzar más rápidamente hacia los estándares económicos del mundo desarrollado. Hay unanimidad entre los autores consultados de que un marco institucional estable y un sistema financiero al servicio de los emprendedores, y no solamente al servicio de las oligarquías, es lo que permitiría que muchos países salieran de la situación de pobreza endémica que padecen.

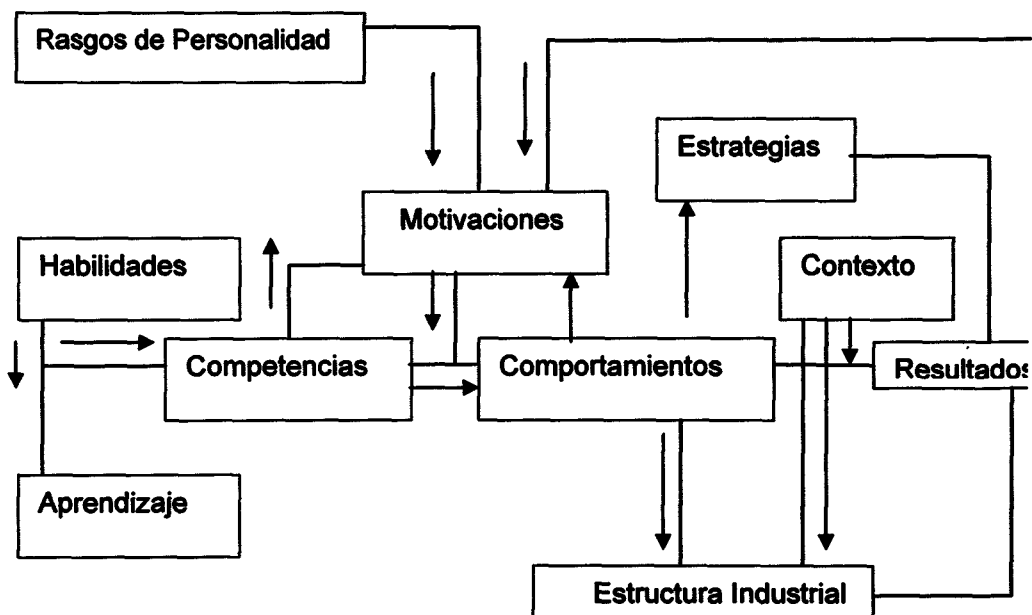
Finalmente, y desde una perspectiva de riesgo, se debiera considerar que emprender es tomar una iniciativa de cambio de una realidad personal y profesional, asumiendo los riesgos inherentes al mismo, pero confiando en las mejoras que esa iniciativa ha de traer.

En este contexto y, bajo una interpretación vital-romántica, cabría también definir al emprendedor como aquel individuo que es capaz de sonreír y soñar cada vez que se le ocurre o le proponen una nueva iniciativa.

⁴¹ Teso, I. (2000). *op cit at supra*, pág. 18

Herron y Robinson (1993)⁴² presentan las claves del éxito del emprendedor a través de un modelo multidimensional, que se recoge en el gráfico siguiente:

Gráfico 2.2.
Modelo Multidimensional de Herron & Robinson



Fuente: Herron, L.; Robinson, R.B. (1993) op cit at supra

El gráfico 2.2. incluye conceptos de gran interés, a los que por ello damos un tratamiento más pormenorizado, en particular a los dos siguientes:

Rasgos de personalidad, que según los autores son:

⁴² Herron, L.; Robinson, R.B. (1993), "Structural Model of the effects of entrepreneurial characteristics of venture performance". Journal of Business Venturing, Vol 18, num, 3

Capítulo 2.

- “Locus” de control interno, entendido como inquietud personal, “nervio creativo”, audacia, autosuficiencia, seguridad, confianza en sí mismo
- Tolerancia a la ambigüedad (que podríamos interpretar de una forma más asequible o gráfica como flexibilidad ...)
- Perseverancia
- Propensión al riesgo (ya tratada de forma suficiente anteriormente)

Competencias, como conjunto de habilidades y conocimientos del individuo que resultan de las aptitudes que las personas desarrollan específicamente para realizar ciertas tareas, y que comportan las siguientes características:

- Visión: actitud y pensamiento estratégicos
- Recursos: activos tangibles e intangibles
- Capacidades: habilidades difíciles de imitar, como la creatividad y la capacidad de aprender

Herron y Robinson determinan así con gran precisión los atributos más relevantes y determinantes del éxito emprendedor, en forma de competencias y rasgos de personalidad que este debe reunir para asumir con garantías un proyecto emprendedor.

Es interesante recoger la afirmación de Pérez Orive (2004)⁴³, en el sentido de que la curiosidad es el arma esencial del emprendedor, y que forma parte de su necesario proceso de reflexión.

⁴³ Pérez Orive, J.F. (2004) *“El gran empujón: la aventura de emprender y montarse por libre”*. Pirámide, pág. 137

En relación con las competencias, es notable el trabajo desarrollado por la psicóloga francesa Claude Levi-Leboyer⁴⁴ (1996), quien establece cuatro categorías de competencias: las aptitudes y rasgos de personalidad, competencias genéricas, competencias específicas y finalmente las competencias técnicas. Asimismo, advierte de la necesidad de manejar los recursos humanos estableciendo listas de competencias individuales que se correspondan estrictamente con las actividades, estrategias y cultura de la empresa. Recomienda Levi-Leboyer expresamente que dichas listas de competencias incluyan tanto las universales, útiles de manera muy general, como las particulares de un sector, empresa o departamento específico.

La profesora Levy-Leboyer recoge en el mismo trabajo diversos cuadros o tablas de presentación de las competencias de mandos superiores. A continuación se incluyen las que Thornton y Byham⁴⁵ consideran más relevantes para definir a un emprendedor:

Cuadro 2.2.
Competencias Universales para los mandos superiores



Fuente: Thornton, G.C.; Byham, W.C. (1982), op cit at supra

⁴⁴ Levi Leboyer, C. (1996) *"Gestión de las competencias"*. Gestión 2000, págs. 51-61

⁴⁵ Thornton III, G.C.; Byham, W.C.,(1982) *"Assessment Centres and Managerial Performance"*. Academic Press, New York

Age Group	Total (%)	Female (%)	Male (%)	Under 18 (%)	18-24 (%)
18-24	~1.5	~1.5	~1.5	~1.5	~1.5
25-34	~2.5	~2.5	~2.5	~2.5	~2.5
35-44	~3.5	~3.5	~3.5	~3.5	~3.5
45-54	~4.5	~4.5	~4.5	~4.5	~4.5
55-64	~5.5	~5.5	~5.5	~5.5	~5.5
65-74	~6.5	~6.5	~6.5	~6.5	~6.5
75-84	~7.5	~7.5	~7.5	~7.5	~7.5
85+	~8.5	~8.5	~8.5	~8.5	~8.5

— — — — —

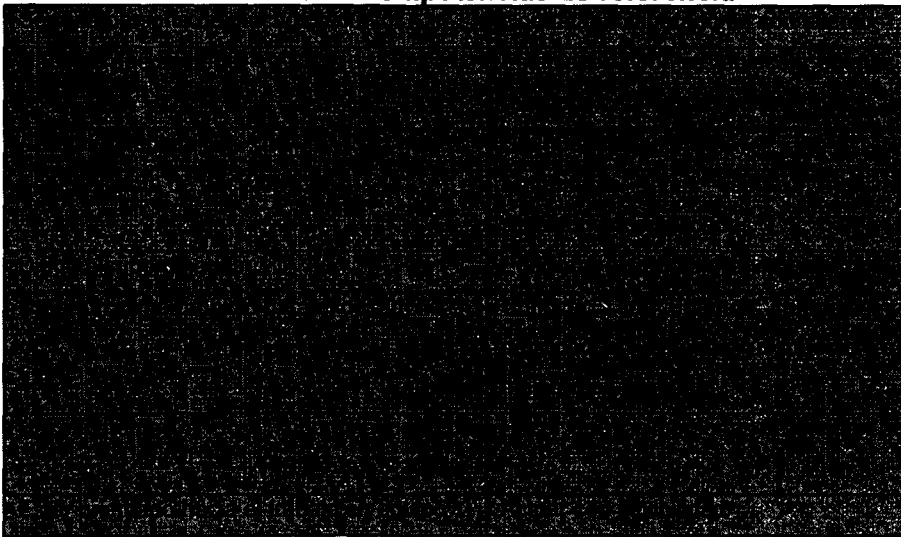
Características del emprendedor (Lafargue-Coppee)

Características personales	
Características en las relaciones con los demás	
Comportamiento dentro de la empresa	

Fuente: Lafargue-Coppee ,(1995) "L'essentiel du Management"

Finalmente, se recogen en el siguiente cuadro las competencias de referencia claves para ejercer el liderazgo que todo emprendedor debiera poseer para tener garantía de acometer su proyecto con éxito, según McCauley et al (1989):

Cuadro 2.4.
Las dieciséis competencias de referencia



Fuente: McCauley et al., (1989)⁴⁶

A modo de resumen se recogen en el cuadro 2.5. opiniones relevantes de diversos autores en relación con el concepto de emprendedor, a través del cual se puede comprobar la existencia de diversos conceptos que van a ser tratados en el presente trabajo, tales como el riesgo, la innovación o las capacidades que debiera tener el emprendedor para llevar adelante su proyecto empresarial con garantías.

⁴⁶ McCauley, C.D.; Lombardo M.M. User, C.J. (1989) "Diagnosing Management Needs, an instrument based how managers develop". Journal of Management, Vol 15, Núm 3.

Concepto de Emprendedor

[illegible]

[illegible]

Fuente: Elaboración Propia

2.5.1. Las motivaciones del emprendedor

Del modelo de Herron y Robinson recogido en el Gráfico 2.1, hay un aspecto que requiere un tratamiento diferenciado, y que atañe a las motivaciones del emprendedor. García Tabuenca y otros (2004)⁴⁷ recogen los resultados obtenidos en una encuesta a casi 500 empresarios a los que se solicitó indicaran al menos tres motivaciones para emprender, y que ellos clasifican en tres grandes grupos:

- Obtener satisfacción laboral (39.4%)
- Conseguir una mejor calidad de vida (36.1%)
- Mejorar sus ingresos (23.8%)

Cabe añadir que hay una motivación añadida a las anteriores y que puede englobar a las tres mencionadas: la insatisfacción con su situación personal y laboral, que le hace vivir en un estado de ansiedad por iniciar una aventura propia que le permita tomar el control de su propio futuro y actividad.

2.5.2. El proceso emprendedor lógico: una primera aproximación

Con el fin de acabar de definir el marco teórico de este estudio, un proceso emprendedor lógico, se sustentaría sobre las siguientes bases:

- Ser abordado por un "sueño emprendedor"
- Ser audaz y tomar la iniciativa de llevarlo a cabo
- Procurarse los recursos adecuados tanto materiales como de formación, a fin de afrontar la experiencia con garantías
- Ser consciente (o suficientemente inconsciente como se apunta más arriba ...), de que la misma encierra dificultades y riesgos

⁴⁷ García Tabuenca, A., de Jorge, J.; Martí, F.P. (2004) op cit at supra, pág. 39

Las dos primeras serían características naturales o espontáneas de la persona, y las dos últimas serían "*educables*" o susceptibles de ser sometidas a procesos de formación.

Asimismo, se puede hablar de unas etapas psicológicas del emprendedor para la puesta en marcha de su proyecto, según definen Ettinger, Gaspard y Pourtois (1997)⁴⁸:

Etapa 1ª: inconformismo, el potencial emprendedor, ante un desencadenante positivo o negativo, afronta una tensión interna que le imbuye de la energía necesaria para afrontar las etapas siguientes.

Etapa 2ª: impulso, etapa de máxima apertura en que el emprendedor contactará con personas de confianza para exponer su idea, perfilándola, investigando el mercado y adquiriendo competencias que utilizará más adelante.

Etapa 3ª: reacción del entorno, donde surgirán los detractores de la idea, complicaciones administrativas, financieras y otros obstáculos imprevistos.

Etapa 4ª: colaboración activa, cuando el emprendedor buscará los colaboradores apropiados y deberá convencer de la viabilidad de su proyecto.

Etapa 5ª: expansión, una vez que su visión interna y los factores exteriores se encuentren equilibrados, se producirá la decisión de iniciar la puesta en marcha de la empresa o proyecto.

Etapa 6ª: éxito, los autores definen esta etapa como aquella en que el emprendedor experimenta un sentimiento de seguridad provocado por la toma de conciencia de haber logrado su objetivo.

⁴⁸ Ettinger, J.C.; Gaspard, G.; Pourtois, M.T. (1997) "*Creer en la empresa, la evolución psicológica necesaria*". Gestión 2000, pág 89

Capítulo 2.

Pues bien, se podría denominar esta última fase en el proceso de emprender, pretendidamente de forma más precisa, como de *"puesta en marcha"* o *"ejecución"*. Se entiende que los autores consideran que el mero hecho de emprender ya es un éxito en sí mismo, pero la ambición con la que se desarrolla este trabajo va un poco más allá, por lo que se pretende reservar el término éxito para aquellas iniciativas emprendedoras que se vean coronadas por el mismo.

Sostiene Pérez Orive (2004)⁴⁹ que existe lo que denomina una *"coincidencia común en los emprendedores"*, en la que todos ellos estarían de acuerdo, marcada por las siguientes afirmaciones:

- Que la alternativa al riesgo no es la seguridad, sino el fracaso
- Que los propósitos en los negocios deben ser claros y no han de olvidar romper la lógica del dinero
- Que los resultados son fruto de la acción, más que de la administración
- Que necesitamos más el impulso de las personas que de las organizaciones: el empresario nace en su casa o taller, rara vez en las multinacionales

Según Pérez Orive el emprendedor busca sus propios caminos ajenos a los de la sabiduría convencional de la gran empresa, en donde alguien que vaya por su cuenta no entra en sus cálculos. Afirmo asimismo, que es fácil reconocer a un emprendedor, ya que cuando dice que va a hacer una cosa, la hace: la inicia y la termina. También lo hace sin decirlo, sostiene.

El capital emprendedor, afirma Pérez Orive, se adquiere a través de una serie de buenos hábitos, entre los que cabe destacar la puntualidad, que define a una persona ordenada y planificada, la previsibilidad, en el sentido de ser una persona buena, realista, tenaz, discreta, disciplinada y poco caprichosa, y la creatividad, ya que se trata de gente a la que se le ocurren cosas, y cuantas más dificultades, más

⁴⁹ Pérez Orive, J.F. (2004) op cit.at supra, pág. 156

cosas se les ocurren. Resalta además que esas virtudes son las que generan confianza, herramienta fundamental para el emprendedor.

Probablemente este autor quería referirse al emprendedor de éxito.

2.5.3. El emprendedor de éxito

Si bien, como ya ha quedado mencionado anteriormente, la literatura consultada no hace énfasis en ello, a lo largo de todo el trabajo encontraremos en muchas ocasiones que la frontera entre el emprendedor y el emprendedor de éxito se difumina, considerándose ya el hecho de emprender como un éxito en sí mismo. Más adelante trataremos de definir qué es el éxito empresarial, pero no podemos dejar de abordar en este punto y de forma específica cuáles son las características fundamentales del emprendedor de éxito. Al final debemos ser capaces tanto de identificar actitudes y aptitudes emprendedoras, como de conseguir encauzar la mayor parte de las identificadas hacia el éxito empresarial.

La primera referencia encontrada al respecto, luego compartida por muchos otros autores, se remonta a 1803, cuando Jean-Baptiste Say⁵⁰ afirma que un empresario, para tener éxito, debe contar con una rara combinación de cualidades morales, conocimientos y experiencias, entre las que destaca el buen juicio, el conocimiento del entorno, capacidad de gestión, experiencia y disponibilidad de financiación.

Pues bien, una vez identificado el impulso emprendedor, según Kotelnikov⁵¹ (2003), las características claves del emprendedor cualificado para el éxito, son las siguientes:

1. Se trata de una persona distinta a la mayoría, en el sentido de que presenta rasgos de personalidad que le diferencian de la conducta convencional

⁵⁰ Say, J.B. (1971) op cit at supra

⁵¹ Kotelnikov, V. (2003) op cit at supra, pág 1.

Capítulo 2.

2. Es creativo e innovador
3. Sabe detectar y explotar oportunidades
4. Es capaz de buscar los recursos y competencias para explotar esas oportunidades
5. Sabe formar y organizar equipos de una forma eficiente
6. Tiene la determinación de afrontar las adversidades y la competencia
7. Es capaz de manejar los cambios de entorno y los riesgos
8. Tiene control de la situación
9. Da prioridad al cliente
10. Sabe generar capital

El mismo autor es capaz de definir en cuatro ideas cuáles son las claves para iniciar, con una alta posibilidad de éxito, una actividad emprendedora:

- Definir el producto, nicho de mercado y el concepto del negocio
- Preparar un plan de negocios y conformar un equipo de trabajo
- Proteger la propiedad intelectual y el nombre de la compañía
- Lanzar el producto al mercado y prepararse para la expansión posterior

Se podría añadir una quinta, que parece fundamental: ser capaz de ejecutar un plan de negocios con rigor y diligencia, llevando a cabo un control metódico y periódico de su cumplimiento, que le permita realizar las modificaciones necesarias para adaptarlo a la realidad.

Rovira y Trias de Bes (2003) ⁵², tras entrevistar a un amplio número de personas que se consideran afortunadas, llegan a la conclusión de que los factores fundamentales para conseguir el éxito son los siguientes:

- Responsabilidad: sentirse y reconocerse responsables de sus acciones, especialmente ante la adversidad
- Sentir el error como una oportunidad de mejora y no como un fracaso

⁵² Rovira, A., Trias de Bes, J. (2003) *"La Buena Suerte"*. Urano, pág. 12

- Perseverancia, persistencia: la capacidad de insistir es determinante para el éxito
- Confianza en uno mismo, autoestima, coraje
- Confianza en los demás, que facilita el trabajo en equipo, ser responsable y creativo

En la línea de Kotelnikov, hay otros varios autores que relacionan estrechamente al emprendedor con la innovación:

- Kirzner (1973)⁵³ define al emprendedor como el que es capaz de ver un vacío en el mercado e innova para tratar de aprovecharlo en su propio beneficio.
- Quinn (1992)⁵⁴ interpreta al emprendedor como un líder carismático, innovador e intuitivo, orientado al crecimiento.
- Y, como no, Schumpeter⁵⁵ que va más lejos y establece que la innovación es la característica distintiva del emprendedor, que hace cosas que ya se conocían, pero de una forma novedosa, asignando recursos, tomando decisiones y organizando de forma innovadora la actividad económica.

De Pablo y otros⁵⁶ llevan a cabo un contraste empírico de los factores destacados en la literatura para el estudio de los determinantes del éxito o fracaso de un proceso emprendedor, realizando una clasificación de los mismos:

- Personalidad del individuo, rasgos psicológicos, perfil personal del emprendedor, que definen su aptitud

⁵³ Kirzner, I (1973) "Competition and entrepreneurship". Revista de la Universidad de Chicago, págs. 58-63

⁵⁴ Quinn, J.B. (1992) "Intelligent enterprise, acknowledge and service based, paraigm for Industry". The Free Press, págs 31-37

⁵⁵ Schumpeter, J.A. (1934) "The Theory of economic development". Cambridge, Harvard University

⁵⁶ De Pablo, I.; Santos, B.; Bueno, Y. (2004) "Las dimensiones del perfil del emprendedor: contraste empírico con emprendedores de éxito", en "El Emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+i". Universidad de Valencia.

Capítulo 2.

- Aspectos motivacionales o impulsos, que llevan a un individuo a embarcarse en un proyecto
- Capacidades y competencias, o habilidades y conocimientos, resultado de la evolución de las aptitudes desarrolladas a lo largo de su vida mediante la experiencia y aprendizaje

Y mediante un análisis factorial, presentan las dimensiones más relevantes del perfil del emprendedor de éxito, que vienen a ser, por orden de importancia:

1. Motivación
2. Energía e iniciativa
3. Innovación y creatividad
4. Capacidad de análisis
5. Perfil psicológico
6. Propensión al riesgo
7. Capacidad de relación

Por último Pérez Orive (2004)⁵⁷ se atreve a dictar el siguiente decálogo práctico para emprendedores:

1. No se pregunte a qué se va a dedicar, eso se lo dirá el cliente; encuentre uno y mímelo
2. Antes de iniciar una actividad, conozca su itinerario y sepa cómo salir de él si no le va bien
3. Cuando se decida, asegúrese el ingreso y no se preocupe tanto por el gasto
4. Gestione dos ideas básicas: el crecimiento y la adversidad
5. Los negocios tienen escasa habilidad para cambiar: si decide diversificar procure no reinventar el negocio
6. Trate de convertir la información en conocimiento
7. Mantenga la disciplina de cuidar su capacidad emprendedora

⁵⁷ Pérez Orive, J.F. (2004) op cit at supra, págs 216–219

8. Trate de llegar primero a la cabeza de su cliente, luego a su corazón y, por último, a su bolsillo
9. En el camino habrá de afrontar contratiempos: sea frente a sus adversarios un buen adversario, pero nunca un mal enemigo
10. Trate de aplicar a su negocio educación, ética y estética

Así, hacemos una nueva referencia al autor que quizás más ha enriquecido la teoría del empresario recientemente, que no es otro que Schumpeter, al cambiar la definición del mismo desde el tradicional enfoque de experto en gestión, a su concepción más moderna que alude fundamentalmente a su capacidad de innovación y liderazgo.

Una vez identificadas las actitudes y aptitudes que conducirían al éxito del emprendedor y para finalizar este capítulo, se recogen en el siguiente cuadro, algunas otras aportaciones de autores relevantes con relación a los diferentes tipos de emprendedor existentes, así como a las características de los mismos.

Cuadro 2.6.
Tipos de emprendedor y sus características

Autor	Tipos de emprendedor según objetivos
Autor	Características Emprendedor

Fuente: Elaboración Propia

El emprendedor de éxito es un individuo que, además de sentir el impulso emprendedor y ser capaz de llevarlo a la práctica, sabe aprender de experiencias propias y ajenas, es capaz de identificar sus carencias formativas y de paliarlas, y de llevar a cabo su proyecto con tenacidad y perseverancia, analizando sus errores y buscando soluciones para los numerosos obstáculos que el acto de emprender comporta.

2.6. Emprendedorismo

En la literatura sajona consultada en la elaboración de este trabajo, el término "entrepreneurship" se utiliza indistintamente para todo lo relacionado con el acto de emprender. El presente trabajo, al entrar en profundizar en diversos aspectos vinculados, tanto con el hecho de emprender como con el entorno en el que se desarrolla el mismo, requiere la utilización de términos relacionados que permitan desmenuzar este fenómeno, facilitando su análisis detallado. Dado que el sufijo –ismo en castellano permite tanto la formación de sustantivos abstractos de cualidad, como de adhesión a doctrina o devoción, o de disposición o actitud, utilizaremos el vocablo emprendedorismo como "todo aquello relacionado con la acción de emprender"

Así, el emprendedorismo, entendido como actividad emprendedora, se referiría, según Ivo Zander⁵⁸, a la acción del emprendedor en cuanto a la formación de empresas, que se basa en dos premisas fundamentales: el reconocimiento de la oportunidad y la formación de intenciones para responder activamente a las oportunidades descubiertas.

El emprendedorismo es un fenómeno espontáneo universal que se da en un 10 – 15% de la población de todo el mundo y en todas las épocas, y que tiene que ver

⁵⁸ Zander, I. (2004) "El espíritu emprendedor en el ámbito geográfico. Fundamentos conceptuales e implicaciones para la formación de nuevos clusters". Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 20, Julio-Septiembre 2004, pág 24.

Capítulo 2.

con la capacidad de los individuos para crear y desarrollar nuevas iniciativas empresariales.

Según el mismo Zander⁵⁹ (2004), que hace propia y desarrolla la teoría de Gaglio⁶⁰ (1997), la acción de emprender está asociada con individuos que reconocen una oportunidad de negocio, que suele aparecer como una combinación latente de recursos y demanda de clientes. El emprendedor "*visionario*" es el individuo capaz de obtener beneficios de esa situación, al manejar adecuadamente una cadena futura de acontecimientos inciertos.

Otro término directamente relacionado con el emprendedorismo es el denominado "*espíritu emprendedor*". Ullastres (2005)⁶¹ afirma que, antes de que existan productos y empresas, hay un proceso de imaginación y aspiraciones humanas: ese es el espíritu emprendedor real. El mismo autor opina que la admisión de que la experiencia empresarial está formada por un flujo de éxitos y fracasos, nos permite desarrollar nuevos estudios y una nueva pedagogía del espíritu emprendedor.

El espíritu emprendedor es probablemente el sustento del emprendedorismo y, según García Tabuenca y otros⁶², se basa en las siguientes características, que se recogen en el cuadro 2.7.

⁵⁹ Zander, I. (2004), *op cit at supra*

⁶⁰ Gaglio C.M. (1997) "*Opportunity identification: review, critique and suggested research directions*". Advanced in entrepreneurship, firm emergency and growth, Vol. 3, JAI Press Inc, pág 31

⁶¹ Ullastres, C. (2005) "*Espíritu emprendedor, la importancia del verbo hacer*", cullas@escuelabioforum.com.

⁶² Op cit at supra, pág 193

Cuadro 2.7.
Características del espíritu emprendedor

Cualidades personales	
Habilidades directivas	
Habilidades sociales	

Fuente: García Tabuenca y otros (2004). op cit at supra.

Por lo que se refiere a nuestro país, el informe GEM 2005⁶³ recoge que un 46% de la población de entre 18 y 64 años declara tener las habilidades y conocimientos necesarios para acometer la puesta en marcha de un proyecto empresarial sencillo. Este porcentaje ha aumentado significativamente respecto al año anterior: 6,2%

Muchos autores sostienen que la formación en emprendedorismo, el fomento del espíritu emprendedor, debiera formar parte de la formación integral de cualquier persona, incluso desde la infancia. Las habilidades enumeradas más arriba componen las áreas en las que debería sustentarse dicha formación.

⁶³ GEM 2005, pág. 118

Podríamos por tanto concluir que emprendedorismo es la traducción al castellano más fiel al clásico término sajón "*entrepreneurship*" en la parte de este que comprende tanto las características y la formación, como las actitudes del emprendedor.

En el presente trabajo se identificará el término emprendedorismo con el conjunto de acciones y actitudes por parte del individuo tendentes a crear hechos emprendedores.

2.7. Empresarialidad

El mismo término sajón "*entrepreneurship*" contiene más acepciones que parecen requerir aclaración. El indiscutible papel que se atribuye al emprendedor en la sociedad actual como motor de desarrollo, crecimiento e innovación, hace que los dirigentes de todos los países defiendan que es imprescindible crear las condiciones que fomenten la aparición de nuevos emprendedores, así como de allanar el camino hacia el éxito de estos. Es por tanto crucial crear un entorno adecuado para ello. En castellano el sufijo

–dad se utiliza, tanto para formar sustantivos o nombres abstractos de cualidad, como para crear sustantivos derivados de adjetivos. De esta forma utilizaremos el término "empresarialidad" a lo largo de este trabajo para referimos a todo lo relativo al entorno socio-económico de un país, que favorezca el hecho emprendedor y empresarial.

Los premios Nobel de Economía 2002, Daniel Kahneman y Vernon Smith, opinan que, en sociedades con cierta capacidad de ahorro, lo que es realmente importante no es la riqueza que generan las multinacionales o capital extranjero, sino el grado de conocimientos que transmiten al entorno. Esto permite que, en tiempos de desinversión, grupos de ahorradores puedan capitalizar dicho conocimiento emprendiendo sus propios proyectos empresariales y, mantener así los índices de actividad económica del entorno.

El concepto de empresa, que ha permanecido inmutable durante décadas e incluso siglos, está siendo sometido a una profunda revisión en los últimos 20 años. El modelo clásico de generación de organizaciones empresariales, basado generalmente en los valores individuales de un líder, está dando paso a sistemas mucho más abiertos que permiten la detección y desarrollo de muchos más talentos emprendedores que pueden emerger también gracias a un más sencillo acceso al capital y financiación.

Estos cambios soportan la aparición de términos como empresarialidad y emprendedorismo (traducciones más utilizadas en castellano para el término inglés "*entrepreneurship*"), que reflejan, tanto la aparición y el fomento de un entorno y un sistema que favorezca la aparición y desarrollo de emprendedores, como el hecho emprendedor en sí mismo, respectivamente.

Las Cámaras de Comercio⁶⁴ en su informe relativo a la creación de empresas en España indican que la empresarialidad se refiere a las características de las empresas y los empresarios de una economía, a la cultura empresarial y a la inclinación a crear empresas, y resalta su papel clave en una economía de mercado, condicionando seriamente las posibilidades de crecimiento económico.

De igual manera, la empresarialidad se puede definir en términos de "*iniciativa*", en el sentido de la disponibilidad a asumir riesgos y aprovechar oportunidades, así como la capacidad del empresario para, con habilidad y profesionalidad, tener éxito en la economía de mercado.

Un informe, publicado en 2003, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)⁶⁵, organismo volcado en la promoción de la empresarialidad en América Latina, apunta

⁶⁴ Cámaras de Comercio (2002),. "*La creación de empresas en España*". Informe de las Cámaras de Comercio, pág 19.

⁶⁵ Angelelli P.J. y Llisterri J.J. (2003) "*El BID y la promoción de la empresarialidad: lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas*". Washington D.C., págs. 1-2

que hay evidencias de que ésta contribuye al aumento de la productividad, al rejuvenecimiento de los tejidos socio-productivos, a la innovación y a la generación de nuevos puestos de trabajo. Es interesante también la definición del término que se recoge en el mismo documento, que contempla a la empresarialidad como *“la capacidad de los individuos para crear empresas”*. Resalta el informe el interesante papel que las llamadas *“incubadoras de empresas”* están jugando para promover la empresarialidad, por la vía de la transferencia de conocimiento científico a la industria.

Se considera por tanto hoy en día la empresarialidad como una pieza central en el funcionamiento de las economías de mercado, siendo los empresarios agentes esenciales de cambio que aceleran la generación, aplicación y extensión de ideas innovadoras, asegurando de esta forma un uso eficiente de los recursos y, ampliando las fronteras de la actividad económica.

El propio informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2000)⁶⁶ ya evidenciaba una relación estadística entre indicadores de nivel de empresarialidad y establecía una correlación entre la tasa de empresarialidad, definida como el porcentaje de población adulta en un país que está involucrada en la creación de una empresa o en la gestión de una empresa con menos de 42 meses de vida, y el crecimiento del PIB. La última edición del mismo informe (GEM 2005)⁶⁷ confirma que las empresas nacientes y nuevas generan innovación, crean nichos de mercado e incrementan la competitividad, promoviendo una mayor eficiencia económica. Es de reseñar que dicho informe⁶⁸ mide por primera vez la valoración que los encuestados otorgan al apoyo para la creación de empresas por parte del Gobierno, que resulta ser positiva. No obstante lo anterior, el mismo denuncia la carencia de fondos privados para financiar *“start ups”* de empresas, afirmando que la mayoría de los fondos van a parar a empresas maduras⁶⁹.

⁶⁶ GEM (2000), págs 21–22.

⁶⁷ GEM (2005), pág 12.

⁶⁸ GEM (2005), pág. 122

⁶⁹ GEM (2005), pág 126.

Hartwell⁷⁰ (1970) en sus estudios sobre la revolución industrial inglesa, concluía que *"a mayor crecimiento económico, mayor oferta de empresarios, y, a menor crecimiento económico, menor oferta de empresarios"*. En uno u otro sentido, pero la relación empresarialidad y crecimiento económico parece así clara.

Charles Handy⁷¹ (2002) se cuestiona cuál es el objetivo de una empresa en la actualidad, y constata el cambio radical que se ha producido en determinados conceptos en relación con ella. Por ejemplo considera caduco el término *"propietario"*, que ha sido sustituido por el de *"inversor"* (quizás incluso *"jugador"*, apunta...), y considera que los principales activos de una empresa han dejado de ser sus edificios y maquinaria, pasando a ser sus empleados. Defiende Handy que la empresa debe ser una comunidad creadora de riqueza, y que los beneficios que ésta genere deben ser utilizados en hacer con ellos algo más y mejor, así como que empresarios y trabajadores deben tener un proyecto común.

Abundando en las teorías de Handy, Comella⁷² (2004), defiende que deben tomarse iniciativas para enseñar la empresa a los niños en la escuela, y habla de recuperar el *"honor"* del término empresa entre niños y jóvenes, de forma que ellos se conviertan en buenos empresarios mañana, como demanda fundamental de la sociedad para su progreso.

Obviamente, por último, el término empresarialidad está relacionado con las políticas públicas de ayuda al emprendedor, y en este sentido, y cifándonos a la realidad actual española, según refleja el trabajo de García Tabuenca y otros (2004)⁷³, el resultado de la encuesta practicada a una muestra de 458 emprendedores españoles no es muy halagüeño, pues los entrevistados consideran que dichos

⁷⁰ Hartwell, R.M. (1970) *"Business Management in England during the period of early industrialization: inducements and obstacles"*. The Industrial revolution. Blackwell, Oxford, pág. 32

⁷¹ Handy, Ch (2002) *"What's a business for?"* Harvard Business Review, Diciembre, pág. 24

⁷² Comella, A. (2004) *"Enseñar la empresa en la escuela"*. Papeles de Infonomía nº 24, 24/5/04, págs. 1 y 2.

⁷³ García Tabuenca y otros (2004), op cit at supra, pág. 175.

apoyos son escasos e inadecuados. Como queda reseñado, el informe GEM 2005 recoge una evolución positiva en este aspecto a partir de 2005.

En este trabajo se utilizará el término empresarialidad fundamentalmente para recoger el conjunto de circunstancias y factores del mercado y entorno económico en un país, que favorezcan el hecho o la acción emprendedora.

2.8. Intraemprendedor

Ya Thurslon⁷⁴, en 1985, apuntaba que la existencia de una ocupación previa parece un requisito presente en la mayoría de los nuevos empresarios, y añadía que la experiencia previa como empleado en alguna actividad relacionada con la nueva empresa suele permitir al futuro empresario percibir mejor las nuevas oportunidades y adquirir una formación empresarial que le será de gran utilidad en el futuro.

El vocablo intraemprendedor es un término de uso exclusivamente académico, al menos hasta el momento, pero de gran interés para este trabajo. Partiremos de una definición muy básica del mismo como *"emprendedor interno o corporativo"*.

Cronológicamente, una de las primeras aproximaciones al hecho del intraemprendedor la desarrollaron Guth y Ginsberg⁷⁵ (1990), cuando establecieron que *"algunas de las actividades que se desarrollan dentro de organizaciones ya existentes debieran ser consideradas también como actividades emprendedoras"*. En sus trabajos aluden acertadamente al *"espíritu emprendedor corporativo"*, así como a su capacidad, nada desdeñable por cierto, de ser *"transformador de empresas"*.

⁷⁴ Thurslon, P.H. (1985) *"The initial steps for enterprise"*. Entrepreneurship Cambridge, Mass, págs. 235-236

⁷⁵ Guth, W.D.; Ginsberg, A. (1990) *"Corporate entrepreneurship"*. Strategic Management Journal, Vol 11, pág 5

Ya más recientemente Garzón⁷⁶ (1996), define con una mayor precisión al intraemprendedor como aquel individuo con visión empresarial que orienta su comportamiento al desarrollo del espíritu emprendedor interno, generando y aprovechando ideas innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocio rentable y, comprometiendo su tiempo y esfuerzo en investigar, crear y moldear esas ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento sostenido de la firma.

Pinchot⁷⁷ (1996) ha definido al intraemprendedor como el individuo que ejerce de emprendedor, pero dentro de una empresa, y lo contempla como un empleado capaz de generar algunos negocios y de crear actividades nuevas en el seno de una organización. En su opinión se trata de una persona de ideas, que sabe explotarla rápidamente.

Nueno (2003)⁷⁸ precisa que si aceptamos que un emprendedor es la persona capaz de perseguir una oportunidad y movilizar recursos que no posee para explotarla, es evidente que esto puede llevarse a cabo también en el seno de una empresa.

Se podría así afirmar preliminarmente que el intraemprendedor ostenta las mismas características del emprendedor a excepción de la última, la audacia o capacidad de afrontar por sí solo las dificultades o incertidumbres que el ser emprendedor demanda.

No debe ser tomada esta definición en el sentido de que el intraemprendedor es un *"emprendedor de segunda categoría"*, pues lejos de ello nos encontramos, en la realidad y en muchos casos, ante la semilla, el germen o el precursor del emprendedor. Se trata por lo tanto con frecuencia de un emprendedor o empresario en proceso de formación, en embrión.

⁷⁶ Garzón M.A. (1996) *"El programa intraemprendedor; la búsqueda del cambio de actitudes para impulsar la innovación empresarial"*. <http://www.monografias.com/trabajos11/intra/intra/shtml>.

⁷⁷ Pinchot, E y Pinchot III, G (1996) *"Five drivers of innovation"*. Executive Excellence, January, págs. 9 y 10.

⁷⁸ Nueno, P. (2003) op cit at supra., págs 181-182

Capítulo 2.

En este punto se debe aclarar que, si bien el presente trabajo tiene como principal ámbito la pequeña y mediana empresa, hay un gran número de intraemprendedores que se desarrollan en la gran empresa. Posteriormente, si su evolución natural y profesional le llevan a convertirse en emprendedor, su iniciativa será normalmente desarrollada en el seno de una pequeña empresa.

En definitiva se puede considerar el fenómeno del intraemprendedor como el paso más idóneo y formativo para el futuro emprendedor.

Nuevamente el hecho que diferencia al intraemprendedor del emprendedor, la capacidad para afrontar por sí solo determinados riesgos materiales, es lo que vuelve a justificar el interés del presente trabajo.

Es interesante considerar la opinión de Kunkel⁷⁹ (1993), respecto a la forma en que un intraemprendedor hace notar su carácter de tal dentro de una organización, que suele venir a través de las siguientes aportaciones:

- Reestructuración radical de las unidades de negocio que se llevan a cabo en una corporación
- Creación de nuevas "unidades de negocio"
- Innovar en las unidades de negocio existentes
- Incorporar nuevos productos y nuevos procesos y desarrollar nuevos métodos

El papel del intraemprendedor ha sido considerado por diversos autores (Dehter, Guth y Ginsberg, Harper, Roscow o el propio Kunkel ...) como clave en la dirección estratégica, llegando ya a principios de los 90 a establecer diferentes categorías como:

⁷⁹ Kunkel, S.W.; Hofer, Ch. W. (1993) *"The impact of industry structure on new venture performance: some new findings"* en *"Frontiers of Entrepreneurship Research"*. Babson Park, MA, Center for entrepreneurial Studies, Babson College

- Emprendedores a nivel corporativo
- Emprendedores a nivel de negocio
- Emprendedores a nivel funcional

Parece evidente, que todo aquel componente de una organización empresarial que siente que puede contribuir a mejorar cualquier aspecto de la vida de la empresa a través de propuestas reorganizativas, tendría *"madera"* de emprendedor y, supuesto que la propia organización estableciera cauces para dar salida a esos impulsos, estaría favoreciendo el crecimiento de un emprendedor.

Llegados a este punto habría que preguntarse: ¿cuáles son las características personales y profesionales fundamentales del intraemprendedor?

La Revista Fundación Emprendedores⁸⁰ identifica las siguientes 10:

1. Saber obtener el máximo provecho de sus conocimientos y experiencias
2. Aprender la forma de agregar valor permanentemente a la organización
3. Ser "codiciado" en el mercado laboral, y por lo tanto cotizado para crecer dentro de la empresa
4. Querer ser protagonista de los cambios que se produzcan en la empresa
5. Fijarse metas propias y tomar la iniciativa
6. Ser autoexigente, particularmente en lo que atañe a la calidad de su propio trabajo
7. Estar dispuesto a superar errores y fracasos
8. Administrar bien el riesgo
9. Estar comprometido con los objetivos a largo plazo
10. Trabajar en equipo y saber reconocer a sus colaboradores

⁸⁰ <http://www.emprendedores.cl/fundacion.htm>

Capítulo 2.

Concluye el mencionado trabajo que el intraemprendedor no tiene por qué nacer, y que en muchas personas se encuentran las condiciones básicas de una forma natural, condiciones que por supuesto hay que fomentar, si bien es claro que desarrollar actitudes es un verdadero desafío.

A este punto se podría afirmar, también desde una perspectiva de riesgo, que un buen porcentaje de aquellos intraemprendedores que no lleguen a ser emprendedores, será debido a su aversión al riesgo material (patrimonial).

Es de resaltar que la propia encuesta GEM de 2003 indica que el 80% de los emprendedores ha pasado por una fase anterior de ser empleados por cuenta ajena. Parece claro así que los emprendedores o empresarios del mañana son hoy, en su gran mayoría, empleados por cuenta ajena⁸¹.

Si se acepta por tanto la idea de que el emprendedorismo en una organización es algo cuya aparición se deba favorecer, y conviene como así parece a la sociedad tener en las grandes organizaciones un vivero de futuros emprendedores, debiéramos dedicar un esfuerzo no sólo a crear las condiciones para que tal hecho se produzca, sino a que las propias grandes organizaciones aprovechen en su propio beneficio el talento innovador de sus colaboradores, ofreciéndoles la oportunidad de ver realizadas sus ideas sin necesidad de abandonar la compañía para la que trabajan.

En este sentido, la misma revista Fundación Emprendedores establece las ventajas que ello podría reportar a la gran empresa, así como los caminos para lograrlo, apuntando los siguientes:

1. Dividir los negocios en unidades más pequeñas, liberando a éstas de controles innecesarios y facultando a los *"empresarios internos"*—intraemprendedores— para actuar

⁸¹ Kauffman Foundation, <http://www.emkf.org/pages/407.cfm>

2. Disponer de gente creativa que sea capaz de reconocer rápidamente los cambios del mercado, y que sea "*proactiva*" para anticiparse a la competencia
3. Fomentar la flexibilidad corporativa

Favorecen la aparición de intraemprendedores aquellas organizaciones corporativas que generan nuevos proyectos internos e invierten en mimar a sus componentes como seres humanos, como talentos, como personas de confianza y como agentes del conocimiento.

Las personas, por su parte, deben sentir la organización como un ecosistema propicio para poder generar sus afanes y recibir oportunidades de compartir sus esfuerzos personales con los intereses de la empresa.

Ha habido numerosas iniciativas para favorecer la aparición y formación de intraemprendedores como medio para fomentar actitudes que impulsen la innovación empresarial. El programa intraemprendedor⁶² (1996) promovido por la Universidad del Rosario en Bogotá (Colombia), es uno de los más interesantes. Este programa considera a los hombres y mujeres que trabajan en las organizaciones como innovadores potenciales y, considera muy ventajoso para una organización contar con ellos y concluyendo que es fundamental que aquellas utilicen con eficiencia el talento de las personas que las integran.

Este mismo programa establece un completo modelo intraemprendedor en base a dos variables:

- La cultura que comprende las tradiciones, suposiciones, valores y costumbres acumuladas.
- Las actitudes de los individuos de una organización.

⁶² Garzón, M.A. (1996) op cit at supra.

Capítulo 2.

Asimismo enumera las características individuales del intraemprendedor: espíritu emprendedor, visión e imaginación creativa e innovadora, necesidad de logro, constancia, dedicación, capacidad de trabajo en equipo, visión holística del mercado y liderazgo.

Establece a continuación las características de la cultura organizacional intraemprendedora: conceden autonomía individual, su estructura es flexible y descentralizada, apoya y apadrina a sus directivos en sus iniciativas, promueve la identificación de sus componentes con la organización, establece premios y promociones para nuevas iniciativas y desarrolla tanto tolerancia al conflicto como al riesgo de forma moderada.

Es una aportación interesante igualmente la de John Naisbitt⁸³(1983), quien recomendaba reestructurar las empresas en negocios cada vez más pequeños, con unidades más emprendedoras y participativas, y adelantaba que las empresas se beneficiarían si tuvieran emprendedores como empleados. De igual forma, asume que éstos se van a beneficiar del nombre, recursos y contactos de la empresa, pero que ese hecho, bien administrado, impedirá que esas personas se vayan y creen su propio negocio, en muchos casos en concurrencia con la empresa donde recibieron su formación.

Esta visión de Naisbitt contrasta con la frecuente práctica mezquina del empresario de cerrar los caminos al intraemprendedor para evitar una eventual competencia una vez emancipado. La figura del intraemprendedor debiera, por tanto, ser interpretada por el empresario como una forma de ampliar horizontes de crecimiento para su propio negocio, así como de conservar el talento desarrollado al amparo de la empresa personalizado en empleados con iniciativa propia.

⁸³ Naisbitt, J. (1993) *"Mega Trends"*. Warner Books, pág. 204

En este trabajo, se va a definir al intraemprendedor como aquel individuo que dispone de la creatividad e iniciativas emprendedoras, pero carece de la audacia o los medios necesarios para afrontar la experiencia emprendedora por sí solo o a su propio riesgo, por lo que se vale de una organización y estructura preestablecidas para llevar adelante su iniciativa emprendedora, a riesgo limitado: el de su propio fracaso profesional y no el económico o tangible.

2.9. Riesgo Empresarial

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define riesgo como *"la contingencia o proximidad de un daño"*, y correr riesgos como *"asumir que hay cosas expuestas a perderse o a no verificarse"*. El riesgo tiene mucho que ver con el temor, y el temor suele ser mayor cuando conlleva una componente de incertidumbre. Faltan actitudes emprendedoras porque hay temor al riesgo, temor al fracaso, y el conocimiento de los riesgos del emprendedor, su difusión y la formación específica en ellos, debieran facilitar acciones emprendedoras.

La anterior afirmación es confirmada por la mayor parte de las corrientes de pensamiento (Cantillon, Marshall, Knight ...), que consideran la aversión al riesgo como un freno importante para ser empresario. Nos marcamos pues el ambicioso desafío de intentar generar confianza ante el riesgo de esta forma.

Kirzner⁸⁴ atribuye a Cantillon, ya en 1730, la opinión de que el riesgo procede de la transformación de unos productos con un coste conocido para tratar de vender esos productos a un precio incierto. Una definición de empresario muy básica, que ha sido compartida por un buen número de autores a lo largo del tiempo, es la que simplemente lo contempla como el que soporta el riesgo en el proceso productivo.

⁸⁴ Kirzner, I.M.(1973) op cit at supra.

Capítulo 2.

Es tal vez Knight⁸⁵ (1921), uno de los primeros autores en representar al empresario inmerso en un mundo variable e incierto, en el que anticipa el producto social al resto de los factores productivos antes de tener un conocimiento de los resultados que va a obtener la empresa. De esta forma surge la teoría del empresario que asume el riesgo, del empresario-riesgo, ya que el empresario es el capitalista y la justificación del beneficio reside en la incertidumbre. Es interesante también su aportación cuando afirma que hay medios para medir el riesgo empresarial, pero no ocurre lo mismo con la incertidumbre, que también juega un papel crucial en la acción del emprendedor.

Schumpeter⁸⁶ hace suyas las palabras de Mill, cuando afirma que los empresarios son aquellos capaces de reunir en su persona tanto la función gerencial, como la capacidad de asumir el riesgo económico.

Gutenberg (1961)⁸⁷ distinguía entre empresario-propietario y empresas y gerentes en función del riesgo que, en su opinión, está separado de la gerencia.

McClelland (1961)⁸⁸ identifica al emprendedor como aquel que tiene un tipo de comportamiento especial, al asumir actividades por su prestigio y por su riesgo.

Shapero (1971)⁸⁹ lo define como la persona que ha tenido una idea, la dirige y asume el riesgo, organizando unos medios determinados de un modo determinado y para obtener un fin concreto.

⁸⁵ Knight, F. H. (1921) *"Risk, uncertainty and profit"*. Houston Mifflin Co., pág. 78

⁸⁶ Schumpeter, J.A. (1982) *"Historia del Análisis Económico"*. Ariel, Barcelona, pág. 620

⁸⁷ Gutenberg, E. (1961) *"La Producción", Fundamentos de Economía de Empresa"*. Buenos Aires. T.I., págs 378-379

⁸⁸ McClelland, D.C., (1961) *"The achieving society"*. Princeton Van Nostrand, pág 69

⁸⁹ Shapero, A., (1971) *"An action program of entrepreneurship. The design of action experiments to elicit technical company formation in the Ozarks Region "*. Austin, Texas, pág 16

Timmons (1989)⁹⁰ es más explícito aún cuando afirma que el emprendedor idea un proyecto de negocio y lo lleva a la práctica asumiendo su responsabilidad de tomar riesgos financieros y personales calculados.

Más recientemente (1992) Mascareñas⁹¹ afirma que una acción determinada tiene riesgo, o es arriesgada, cuando no se conoce con certeza el resultado de la misma.

En el mundo empresarial el riesgo es consustancial a la empresa, y por ende, al emprendedor o empresario. Es frecuente escuchar opiniones y leer artículos en que se define al empresario como aquel al que *"le gusta"* el riesgo, que tiene *"propensión"* al mismo: objetivamente es una definición poco ajustada a la realidad. Al empresario – y al emprendedor – lo que le gusta, le atrae y motiva en realidad es el éxito, que luego definiremos. Otra cosa es que por mor de conseguir el éxito en su proyecto empresarial, esté dispuesto a asumir determinados riesgos.

William Baumol⁹² (1967) ya consideraba al emprendedor como uno de los factores más intrigantes de aquellos que constituyen el análisis económico, y dudaba de que alguien fuera capaz de definir sus actitudes hacia el riesgo, de la misma forma que es prácticamente imposible conocer cuál es el origen de sus ideas novedosas.

El propio Baumol, en ese mismo artículo, ya aclaraba que no se trata de un individuo que básicamente decide asumir riesgos, sino de aquel cuyo principal interés es obtener buenos resultados.

Llevado al ámbito del intraemprendedor, y al objeto de una mejor comprensión, se podría afirmar que el intraemprendedor está únicamente dispuesto a tomar el riesgo de un *"infracaso"* o fracaso dentro de su propio ámbito laboral, pero no riesgos

⁹⁰ Timmons, J. (1989) *"The entrepreneurial mind"*. Brick House Publishing Company, págs 63 - 68

⁹¹ Mascareñas, J. (1999) *"Innovación financiera, aplicaciones para la gestión empresarial"*. Mc Graw Hill. pág 63

⁹² Baumol, W. (1967) op cit at supra.

Capítulo 2.

que puedan afectar a su patrimonio material o incluso a la imagen profesional que pueda ofrecer al mundo exterior.

Varela⁹³ (1998) por su parte establece una definición de emprendedor que incorpora el concepto de riesgo, cuando concluye que *"en el proceso de liderazgo creativo invierte dinero, tiempo y conocimientos y participa en el montaje y operación del negocio, arriesgando sus recursos y su prestigio personal, pero buscando recompensas monetarias y personales"*.

Otro autor que aborda la realidad del riesgo en la actividad emprendedora es Masifern (1996)⁹⁴ quien destaca dentro de las siete dimensiones de comportamiento requeridas por el emprendedor, la capacidad para *"asumir un riesgo calculado, desarrollado a través de la habilidad para evaluarlo y planificar una estrategia para reducirlo. Riesgo sí, pero no a cualquier precio"*.

Grifell Tatje y Marqués Gou (2005)⁹⁵ sostienen que hay dos visiones del riesgo, la conservadora, que lo asocia con la impredecibilidad del resultado, y la reformista que lo contempla como la posibilidad de no consecución de los objetivos deseados.

También diferencian entre riesgo *"ex ante"*, exposición a la no consecución de los resultados pretendidos, y riesgo *"ex post"*: grado en que no se han conseguido los objetivos previstos. También contemplan el riesgo estático, como patrón de medida del grado de éxito o fracaso a corto plazo, y el riesgo dinámico como elemento de medida de la consecución de los objetivos a largo plazo.

⁹³ Varela, A. (1998) *"Innovación empresarial; un nuevo enfoque de desarrollo"*. ICESI, pág. 26

⁹⁴ Masifern, E. (1996) *"Requisitos para el emprendedor del Siglo XXI"*. Ediciones Deusto, pág 29

⁹⁵ Grifell Tatje, E.; Marqués Gou, P. (2005) *"El riesgo en dirección estratégica, evaluación del desempeño competitivo"*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Núm 22, págs. 83-90

En cualquier caso ambos autores concluyen que el riesgo se asocia a contingencias, situaciones o resultados no deseados, a los que la mayoría de las personas presentan aversión.

Es interesante resaltar que, de toda la literatura consultada, únicamente Bird⁹⁶ (1989) en su *"Entrepreneurial behaviour"* establece una clasificación con cinco tipos de riesgos relacionados con el emprendedor, que son los siguientes:

- Riesgo económico
- Riesgos en las relaciones sociales
- Riesgos en el desarrollo de la carrera profesional
- Riesgos psicológicos
- Riesgos de salud

Muy probablemente se queda corto, pero al menos proporciona un punto de partida con algunos conceptos que, innegablemente, le son familiares al emprendedor y al propio empresario consolidado. La prueba de campo preparada va a facilitar una información clave para poder establecer una amplia relación de riesgos, pero se debe aclarar antes que los riesgos de la actividad empresarial han sido, son y serán cambiantes, por lo que el estudio requerirá obviamente una revisión y actualización permanente, ya que el carácter dinámico de los riesgos impide establecer una relación inmutable de los mismos. Si bien el enfoque de Bird no entra en el desarrollo al detalle de tipos de riesgo en concreto, sí permite abordar de forma ordenada su estudio en profundidad.

Abundando en la mutabilidad de los riesgos en el tiempo se comprueba, echando la vista atrás en la Historia reciente y, observando cuales han sido las principales amenazas de los empresarios en las últimas décadas en nuestro país.

⁹⁶ Bird R.R. (1989) *"Entrepreneurial behaviour"*. Glenview I.L. Scott Foresman, págs 16-21

Capítulo 2.

- **Década de los '70**, caracterizada por la escasez de materias primas, donde los riesgos procedían de la dificultad de administración de dichos recursos escasos
- **Década de los '80**, caracterizada por altos tipos de interés y elevados gastos financieros
- **Década de los '90**, cuando las empresas soportaban altos gastos derivados de plantillas de personal sobrecargadas
- **Primera década del siglo XXI** donde, si hubiera que citar una amenaza real para el mundo empresarial, probablemente sería los breves ciclos de vida de los productos, así como la presión competitiva de la dinámica de las redes globalizadas.

En este sentido, y por lo que al riesgo se refiere, siempre ha ofrecido serias dudas el grado de consciencia que el emprendedor o empresario realmente tiene cuando aborda su proyecto. De hecho una buena parte de la fase experimental de este trabajo se está orientando en ese sentido. Antes de haberla llevado a cabo, y dada la poca formación que hemos refrendado existe en el campo del estudio de los riesgos empresariales, se pudiera pensar que realmente hay un mucho de inconsciencia cuando uno aborda un proyecto empresarial.

Es revelador un trabajo realizado por Mäki (2003)⁹⁷, que aporta interesantes conclusiones al establecer una relación directa entre el mayor grado de formación y la mayor aversión al riesgo. Algunas de ellas son de gran interés, como por ejemplo que un 75% de los graduados universitarios habían pensado alguna vez en establecer su propio negocio, pero únicamente un 6% habían analizado seriamente una posibilidad concreta de hacerlo, y solo un 3% de ellos habían realmente puesto en marcha su propio negocio. Los principales obstáculos para iniciar un proyecto

⁹⁷ Mäki, K. (2003) *"Motivation for entrepreneurship among academics"*. Centre for entrepreneurial leadership Clearinghouse for entrepreneurial education Working paper n, c20023626 pág 5

empresarial eran, a su juicio, la falta de una buena idea y de financiación. Parece tener también un peso importante en la escasez de iniciativas emprendedoras la búsqueda de "seguridad", en otras palabras, huir de la aventura de nuevo: eludir riesgos.

Recientemente Escudero (2004)⁹⁸ ha publicado un manual para identificar ideas arriesgadas en la empresa, y recomienda analizar las eventuales trabas a afrontar, antes de emprender un nuevo proyecto empresarial, que se recogen en el cuadro 2.8.

Cuadro 2.8.
Ideas arriesgadas

Identificación de ideas arriesgadas	

Fuente: Escudero, J. Revista Emprendedores, N° 78, Marzo 2004

La misma publicación inserta un trabajo de Alcázar (2004)⁹⁹, que recoge de forma exhaustiva una clasificación de riesgos que el emprendedor deberá afrontar, y que pueden ser determinantes de un eventual fracaso empresarial. Se recogen en el cuadro 2.9.

⁹⁸ Escudero, J. (2004) "Negocios arriesgados". Revista Emprendedores, n° 78, Marzo págs. 114–118.

⁹⁹ Alcázar, P. (2004) "Los 35 errores del emprendedor y como evitarlos". Revista Emprendedores, N° 81, Junio, págs. 93–105

Cuadro 2.9.
Los errores más frecuentes del emprendedor

GENERALES	
LEGALES	
FINANCIEROS	
COMERCIALES	
ESTRATEGIA	

Fuente: Alcázar, A. Revista Emprendedores, Nº 81, Junio 2004

Parece claro que el hecho de que aún hoy se publiquen trabajos tan básicos como los anteriores (y estamos hablando de una de las pocas publicaciones especializadas en emprendedores y emprendedorismo), es suficientemente ilustrativo de la escasez de literatura y formación en materia de riesgos. Como

tendremos igualmente ocasión de comprobar más adelante, al menos en el caso español, la ausencia en la Universidad de una educación práctica enfocada al emprendedorismo, es generalizada.

De una forma genérica, el informe anual (2004) del Consejo Superior de las Cámaras de Comercio recoge que los principales riesgos que perciben los emprendedores españoles y europeos son la pérdida de propiedades personales y la quiebra. Por el contrario, los emprendedores estadounidenses consideran que el mayor riesgo es la incertidumbre en los ingresos. En el caso español destaca que, a la hora de crear un negocio, el 20% de los emprendedores teme tener un fracaso personal.

A este punto resulta necesario también de forma preliminar hacer mención de un hecho que parece fundamental en el campo del estudio de riesgos que afectan al empresario hoy en día, y que ha sufrido un cambio legal fundamental en los últimos 10 ó 15 años. Tiene que ver con las crecientes responsabilidades que en muchos y bien conocidos casos (Conde, Ruiz Mateos, Alcocer, De la Rosa en España, pero también otros varios y sonados casos en USA y Alemania ...), han llegado al ámbito penal. Efectivamente, el riesgo penal real por una deficiente administración de una empresa es una novedad empresarial reciente que se suma a los riesgos "clásicos" que eran, en el pasado, únicamente materiales, de pérdida de patrimonio o prestigio personal y, que supone un cambio muy importante en el enfoque que el emprendedor debe hacer de estas contingencias en el futuro.

Si bien como queda reseñado es escasa la literatura específica en cuanto a riesgos, sí que son frecuentes las alusiones a la necesidad de manejarlos adecuadamente, como por ejemplo cuando Pérez Orive (2004)¹⁰⁰ menciona el siguiente cociente imaginario para valorar riesgos: "¿este riesgo nos puede herir o nos puede matar?". Es una variedad del conocido "worst case scenario", de tanta utilidad en el proceso de toma de decisiones críticas en el mundo empresarial moderno que, debido a su

¹⁰⁰ Pérez Orive J.F. (2004) op cit at supra, págs. 146



Capítulo 2.

mucho mayor dinamismo, requiere de decisiones rápidas y que no comprometan la viabilidad global de una compañía.

En este sentido es interesante una vez más hacer alusión a la encuesta GEM de 2003, que establece que el emprendedorismo es contagioso, y cita como hecho demostrado que aquellas personas que saben de alguien que ha iniciado su propio negocio en los últimos 6 meses, presentan una inclinación a establecer su propio negocio de dos a tres veces superior a cualquier otro individuo. De la misma forma podríamos inferir que aquellas personas que han observado un fracaso empresarial cercano a ellos, presentan una aversión al riesgo superior a la normal. Una razón más – y de peso – para profundizar en el estudio del riesgo empresarial.

Muy recientemente, García Tabuenca y otros (2004)¹⁰¹ clasifican a los individuos en tres grandes grupos:

- Los “no-empresarios”, que no entran en el mercado bajo ningún concepto
- Aquellos en que, por su elevada aversión al riesgo, sólo entran al mercado cuando éste es muy bajo, o el diferencial esperado de rentabilidad es muy alto
- Los empresarios, que cuentan con una reducida aversión al riesgo y un activo, en forma de espíritu empresarial, y que tienden a entrar en el mercado siempre que la rentabilidad esperada sea mínimamente elevada.

El diario económico Expansión¹⁰² remarca la rápida y reciente evolución que el concepto de riesgo ha sufrido en el panorama empresarial, ya que, de un enfoque casi exclusivamente financiero, ha pasado a ser considerada su gestión como un elemento fundamental para asegurarse ventajas competitivas. El mismo artículo

¹⁰¹ García Tabuenca et al. (2004) op cit at supra, pág 41

¹⁰² Diario Expansión, 4/03/05, págs 14 y 15

contiene las opiniones de los gestores de riesgo de compañías de diversos sectores, la mayoría no financieros, que aportan visiones interesantes al respecto, como las siguientes:

- Las empresas están permanentemente sometidas a riesgos de precios y mercado
- El éxito reside en hacer ver a cada empleado cual es el margen de riesgo en el que se mueve
- Las empresas, y en especial sus gestores, deben implicarse a todos los niveles en el riesgo
- Lo importante en la gestión de riesgos no es tomar una decisión, sino seguir su evolución

En suma, en la literatura consultada, las menciones al riesgo como factor limitador de las iniciativas emprendedoras es numerosa, así como lo es la preocupación por encauzar su adecuada gestión, pero hasta el momento no se han podido encontrar análisis serios pormenorizados de los factores de riesgo reales que el emprendedor sin duda deberá afrontar, y que parece que en muchos casos van a ser los mismos, o muy similares, independientemente del tipo del proyecto o del sector en el que se va a realizar el esfuerzo emprendedor.

Como confirmación de la falta de referencias en el mundo del análisis de los riesgos empresariales, baste reseñar que se ha consultado un estudio bibliométrico de Ramos y Ruiz Navarro (2002)¹⁰³, en relación con la literatura científica publicada entre 2000 y 2002 referente al emprendizaje, que recoge los 74 artículos más utilizados (entre 9 y 39 citas) como referencia bibliográfica, y ninguno de ellos hace

¹⁰³ Ramos, A.R. y Ruiz Navarro, J. (2002) *"Base intelectual de la investigación sobre entrepreneurship: un análisis bibliométrico de su literatura científica en el período 2000 –2002"*. Actas del XIII Congreso Nacional de ACEDE. Congreso Nacional de A.C.E.D.E. Num. 13. Salamanca. ACEDE. 2003

Capítulo 2.

alusión a este aspecto en el que ha de centrarse el presente estudio. El propio Paul Slovic (2002)¹⁰⁴, personalidad reconocida como reputado experto en mediciones de riesgo, pasa muy de soslayo y superficialmente por el concepto de riesgo empresarial.

Por lo que se refiere en particular al caso español, algunos autores¹⁰⁵ constatan el retraso español en capacidad para emprender respecto a los países más desarrollados, y justifican el mismo basándose tanto en las escasas facilidades e incentivos que ofrecen las administraciones públicas, como en las actitudes de aversión al riesgo y al fracaso de empresas y ciudadanos españoles. Hugo y Alvaro Ecija (2005)¹⁰⁶ llegan a afirmar que la palabra innovación está agotada y que innovar es realmente ejercer liderazgo y asumir riesgos.

Para finalizar, parece evidente que el principal dilema del empresario es hasta qué punto está dispuesto a arriesgarse. En muchos casos esos riesgos comprometen el patrimonio personal, y el empresario está muy expuesto a errores, por lo que debe gozar de una audacia y perseverancia a toda prueba. La situación de riesgo no es sólo inherente al comienzo de una actividad empresarial, sino que existirán los riesgos, y además serán cambiantes con el paso del tiempo, durante toda la vida de la empresa. Debe por consiguiente el empresario ser capaz de analizar las circunstancias cambiantes del entorno y utilizar la gestión empresarial como medio más útil para el desempeño de su actividad.

El concepto de riesgo empresarial se vinculará en el presente trabajo con todos aquellos factores que aporten incertidumbre al emprendedor en el ejercicio de su vocación, y que son cambiantes a lo largo del tiempo, de forma que dificultan en buena medida la planificación de la acción empresarial, siendo su buen o mal manejo fundamentales para el éxito o el fracaso empresarial.

¹⁰⁴ Slovic, P. (2000) *"The perception of Risk"*. Earthscan Publications Ltd.

¹⁰⁵ García Tabuenca et al. (2004) op cit at supra,

¹⁰⁶ Ecija, H; Ecija, A., *Expansión*, 14/06/05, pág 47.

2.9. El reconocimiento de la oportunidad

Abordados los términos cruciales en torno al emprendedor y a la acción de emprender, falta identificar el detonante del hecho emprendedor. En efecto se ha reservado el último punto de este capítulo a reflejar con detalle un concepto crucial para comprender el proceso emprendedor. Todos los conceptos anteriores requieren un factor desencadenante, y ese es el reconocimiento de una oportunidad que permite que se desate y concrete ese impulso emprendedor que tratamos de definir.

La oportunidad entraña peligro, y éste se presenta en forma de riesgos. La ecuación peligro-oportunidad va así a estar presente permanentemente en el horizonte del emprendedor, y es fundamental que éste reciba preparación para resolverla cuando identifique una oportunidad en su vida.

Kirzner (1973)¹⁰⁷ sostiene que los errores en la percepción de oportunidades de negocio generan a su vez nuevas oportunidades que son descubiertas por otros emprendedores que las corrigen asimismo de forma imperfecta, concluyendo que los empresarios son por tanto personas que tienen un especial talento para detectar oportunidades de negocio y aprender de sus propios errores, pero advierte que además se debe contar con ciertas cualidades como liderazgo y creatividad.

Castejón (2002)¹⁰⁸, al profundizar en el surgimiento de nuevos empresarios (emprendedores), afirma que la esencia del proceso empresarial reside básicamente en dos cuestiones:

- La existencia de nuevas oportunidades que puedan ser percibidas por los futuros empresarios

¹⁰⁷ Kirzner, I.M.(1973) op cit at supra.

¹⁰⁸ Castejón, R. (2002) op cit at supra, págs 37-38

Capítulo 2.

- La respuesta que los empresarios den a las oportunidades potenciales que se presenten

La existencia de nuevas oportunidades económicas se puede derivar de la aparición de nuevas necesidades sociales, de la ampliación de los mercados existentes, de la adaptación de cambios tecnológicos, etc., pero es crucial para el aprovechamiento de tales oportunidades, que las personas dispongan de la información necesaria para percibirlas.

El mismo autor sostiene que la existencia de oportunidades que puedan ser percibidas por los individuos dentro de una economía, podemos considerarla como la demanda de emprendedores que existe en dicha economía. La respuesta que los emprendedores potenciales den a esas oportunidades que se perciban en la economía, se puede considerar como la oferta de empresarios. También afirma que, si la respuesta es positiva, nuevos empresarios entrarán en el sistema económico, movilizarán los factores de producción, crearán empleo y contribuirán a incrementar la riqueza.

Marchesnay y Julien (1988)¹⁰⁹ afirman que el emprendedor es capaz de transformar los acontecimientos en oportunidades.

Stevenson y Gumpert (1985)¹¹⁰, sostienen que el que persigue una oportunidad sin considerar los recursos que tiene bajo su control, presenta una sensibilidad especial para detectar oportunidades, a pesar de ser consciente de no disponer de todos los recursos para afrontarlas.

¹⁰⁹ Marchesnay, M y Julián, P.A., (1988) "*Competitivite de la petit entreprise: facteurs et conditions*". Ministerio de Investigación y Enseñanza Superior francés, ERFO vol 1, págs. 13-16

¹¹⁰ Stevenson, H y Gumpert, D.E. (1985): "*The Heart of Entrepreneurship*". Boston MA, Harvard Business Review ,March–April, págs. 7–11

Hofer (1988)¹¹¹ identifica al emprendedor como aquél que persigue oportunidades con el propósito prioritario de obtener un beneficio, sin preocuparse por los recursos que él mismo controla.

Jarillo (1986)¹¹², cuando habla del perfil psicológico del emprendedor, alude a la necesidad de conseguir la confianza de los propietarios de los recursos que necesita para abordar las oportunidades que él detecta.

Por último, Morcillo (1997)¹¹³ opina que el empresario es un estratega que detecta las oportunidades del mercado y, estimulando las capacidades de sus colaboradores, es capaz de encauzar la actividad de la empresa.

En la actualidad, inmersos en la denominada Sociedad de la Información y con la liberalización creciente del comercio internacional, es frecuente escuchar cábalas respecto a las múltiples oportunidades para emprender existentes, pero ello, según los datos que manejaremos en el presente trabajo, no ha redundado en incrementos sustanciales en las tasas de creación de empresas. No obstante algunos economistas opinan que las acciones que mejor contribuyen a posibilitar que nuevos empresarios aparezcan en el escenario económico son aquellas que tienden a eliminar las restricciones a la libertad de mercado. A la luz de dichos datos no parecen ser suficientes tales medidas de liberalización del comercio, y parece que no es tanto el problema del reconocimiento de la oportunidad como el de cómo acometerla, el desafío que debe afrontar el mundo actual. El propio GEM 2005¹¹⁴ constata que la percepción de oportunidades para emprender en el año 2005 (27,8%) fue inferior a la de 2004 (39,3%). Asimismo recoge que las mujeres españolas, tanto si son emprendedoras como si no lo son, perciben menos oportunidades para la creación de empresas que los hombres.

¹¹¹ Hofer, C.W. (1988) *"Entrepreneurship research: past, present and future"*. University of Georgia, Department of Management, October, págs 21–28.

¹¹² Jarillo, J.C. (1986) *"Entrepreneurship and Growth; the strategic use of external resources"*. Boston MA, Harvard University Graduate School of Business Administration, pág 26

¹¹³ Morcillo, P. (1997) *"Dirección estratégica de la tecnología e innovación"*. Civitas

¹¹⁴ GEM 2005, pág. 15

Capítulo 2.

El reconocimiento de la oportunidad es una característica fundamental y básica para la gestación del hecho emprendedor, y una capacidad indiscutible en la personalidad del emprendedor mismo, en el sentido de que dispone de una capacidad especial para identificar necesidades del mercado, así como para desarrollar ideas para cubrirlas.

CAPITULO 3. ÉXITO Y FRACASO EMPRESARIAL

3.1. Éxito empresarial

La Real Academia de la Lengua Española define éxito como *“resultado feliz de un negocio...”*. Como es sabido, el objetivo natural y clásico de todo proyecto empresarial es el lucro, o lo que es lo mismo, la obtención de beneficio económico.

El informe de las Cámaras de Comercio publicado en 2001¹ afirma que el enfoque dominante para identificar las empresas con mejores resultados empresariales (o empresas con éxito), se ha basado tradicionalmente en la supervivencia como variable clave. Sin embargo – añade – la constatación en los últimos años de que las empresas activas no tienen necesariamente una posición económico-financiera sólida, ha conducido a redefinir el éxito empresarial en el sentido de centrar la atención en variables económicas y en el grado de cumplimiento de objetivos de las empresas activas. Así la supervivencia deja de ser condición suficiente para convertirse en condición necesaria para el éxito.

Pero remontándonos en el tiempo, los principales autores que conforman el pensamiento económico clásico ya teorizaban sobre los determinantes del éxito empresarial. Sus opiniones se recogen en el siguiente cuadro.

¹ Fundación INCYDE (2001) *“Factores para consolidar una empresa”*. Servicio de Estudios, Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España (Modelo, Madrid), pág 19.

En los últimos tiempos, con la aparición de la economía social y la implantación del llamado "*capitalismo social*", hay otros aspectos que definen el éxito empresarial y que no se deben soslayar, como por ejemplo:

- La creación de puestos de trabajo (la encuesta Global Entrepreneurship Monitor de 2003 indica que más del 80 por cien de los emprendedores *confían en crear puestos de trabajo...*)
- La estabilidad y consistencia del proyecto empresarial en el tiempo
- El crecimiento sostenido
- La contribución al bienestar social de los empleados
- La contribución fiscal y social a las cuentas del Estado
- El prestigio personal, respeto y reconocimiento social
- El propio bienestar económico o lucro del empresario

Este último aspecto tiene una relación muy directa, y generalmente no comprendida por quien no es empresario, con los riesgos que éste asume.

No obstante hablar de beneficio económico y de éxito empresarial no es tarea fácil, ya que el primer problema que se debe abordar es la medición de éxito en la empresa, así como el método de obtención de datos para dicha medición. En este sentido Rubio² recoge los diferentes indicadores de medida del éxito competitivo utilizada en las investigaciones recientes, que se recoge en el siguiente cuadro, así como la distinción entre obtención de datos vía estudio de casos, encuestas, bases de datos, que son fuentes objetivas, o bien a través de las percepciones que los

² Rubio, A. (2002) "*Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PYME*". Revista de Cuadernos de gestión, vol 2.

individuos internos o externos a la organización tienen sobre la misma, que son fuentes subjetivas para la obtención de datos sobre indicadores de éxito empresarial.

Cuadro 3.2.
Indicadores del éxito competitivo

Cuantitativos		
Cualitativos		

FUENTE. Rubio, A. (2002) op. cit

3.2. Fracaso empresarial

Antes de abordar un término de connotaciones tan negativas, es conveniente desdramatizarlo: hoy en día el error ya es considerado de forma generalizada como una oportunidad de cambio y mejora, así como una fuente de aprendizaje. Así lo sostienen Rovira y Trías de Bes (2003)³, quienes afirman que los verdaderos “creadores de buena suerte” son aquellos que se saben y reconocen responsables de sus acciones, especialmente ante la adversidad, y consideran clave una actitud conducente a identificar las circunstancias que generan el fracaso, así como eludir la culpabilización de los demás, asumiendo su contribución al error o fracaso.

Ullastres (2005)⁴ afirma que la experiencia empresarial está formada por un flujo de éxitos y fracasos, y concluye que esa misma pluralidad debe erigirse en una ciencia importante dentro del espíritu emprendedor.

La no consecución de los objetivos marcados por la empresa puede provocar una situación de fracaso, bien porque la misma devenga en insolvente, porque su tasa de crecimiento sea insuficiente, o simplemente porque en vez de beneficios obtenga pérdidas⁵.

Respecto a las causas del fracaso, el mismo estudio apunta que las hay de dos tipos:

- Causas externas, ya que suele existir una gran correlación entre los ciclos macroeconómicos y los ciclos económico-empresariales
- Causas internas, entre las que destacan: comerciales, productivo-tecnológicas, laborales, financieras y directivas

³ Rovira, A., Trías de Bes, J. (2003) op cit at supra.

⁴ Ullastres, C. (2005) op cit at supra.

⁵ Central Balances Andalucía (SF)

Las principales causas concretas del fracaso empresarial en España, obtenidas de una muestra de 458 empresas en el año 2002, han sido igualmente recogidas por García Tabuenca y otros (2004)⁶ de la siguiente forma:

- En cuanto a las características del empresario, los principales factores de fracaso son la inexperiencia (26%) y el desconocimiento del sector (9%)
- Por lo que se refiere a la organización y gestión de la empresa, lo son las relaciones entre los socios (24%), la organización y planificación (19%) y errores relacionados con el producto (11%)
- Los problemas sectoriales son causantes del fracaso debido fundamentalmente a los impagos de clientes (17%)

Fernández Aguado (2003)⁷ profundiza en las crisis empresariales, sus circunstancias y cómo abordarlas, y concluye que, si se saca partido de las mismas tanto los proyectos como las personas salen reforzados, y dispuestos y mejor preparados para enfrentarse a retos mayores. Afirma además que donde hay problemas existen oportunidades, si bien considera que desafortunadamente las crisis económicas no se pueden enseñar en ninguna escuela de negocios.

En cualquier caso, el fracaso empresarial es un activo personal y social que se puede y debe rentabilizar, por lo que se va a utilizar como uno de los medios básicos de análisis para este estudio. De hecho, el mencionado informe anual del Consejo Superior de Cámaras de Comercio recoge que tanto los estadounidenses como los europeos son positivos ante el fracaso, de forma que la mayoría opina que las personas que han fracasado en un negocio deberían tener una segunda oportunidad, y manifiestan su desacuerdo frente a la posibilidad de no crear una empresa por existir riesgo de que fracase.

⁶ García Tabuenca et al. (2004) op cit at supra., págs. 153–158.

⁷ Fernández Aguado, J. (2003) "Consejos prácticos para la creación de empresas" en "Creación de empresas: los mejores textos". Ariel, págs. 127-148

3.3. Factores de fracaso y éxito en la actividad empresarial

En el presente apartado se enumeran los principales factores de éxito y fracaso recogidos en la diversa literatura consultada, tanto en lo que se refiere al emprendedor como a las características del proyecto emprendido.

Es evidente que la formación del potencial emprendedor desde el punto de vista académico está fundamentalmente orientada a la consecución del éxito, y el análisis profundo de los fracasos es muy poco utilizado como elemento de análisis o meramente formativo. La literatura es mucho más abundante en aquél que en éste, lo cual entra dentro de lo normal, dado que el ser humano tiende a presumir de sus logros, pero también a ocultar sus tropiezos.

El planteamiento de este trabajo, y probablemente su interés, reside sin embargo en afrontar la realidad empresarial desde ésta óptica tan poco frecuente, que permitirá de esta forma sostener las hipótesis que se defenderán en el capítulo siguiente.

3.3.1. Claves de fracaso

En cualquier caso la anormalmente alta mortalidad de empresas de nuestro país es ya suficientemente justificativa del presente trabajo, y obliga a una seria reflexión y estudio para conocer en qué fallan los emprendedores españoles.

En el mencionado trabajo de García Tabuenca y otros (2004)⁸, basado en una encuesta a 458 empresarios en nuestro país, los considerados por los encuestados como principales factores de fracaso empresarial en España son los siguientes:

⁸ García Tabuenca, et al. (2004) op cit at supra. págs. 153 – 157.

a) En relación con el emprendedor:

- Inexperiencia
- Desconocimiento del sector
- Relaciones entre los socios
- Organización y planificación
- Errores relacionados con el producto

b) En relación con la organización y gestión:

- Relaciones con los socios
- Organización y planificación
- Diseño del producto
- Inadecuada delegación de funciones
- Escasa capitalización
- Crecimiento excesivo
- Elevado endeudamiento
- Entrada de segunda generación en la empresa

Sorprendentemente los aspectos ligados a la estructura financiera de la empresa no parecen jugar un papel importante en los fracasos empresariales, ya que únicamente un 5% de la muestra les atribuían cierta relevancia.

c) En relación con problemas sectoriales o coyunturales:

- Impagos de clientes
- Crisis sectorial
- Problemas con proveedores
- Fuerte competencia
- Competencia de grandes empresas
- Relaciones con clientes
- Dependencia de clientes
- Adquisición por otra empresa

Obsérvese que la mayoría de ellos tienen que ver con aspectos relacionados con el mercado.

En el presente trabajo se contrastarán los datos obtenidos en el libro anteriormente mencionado (básicamente del 13% de la muestra que declararon haber tenido anteriormente una experiencia empresarial negativa), con los que se van a obtener procedentes de la encuesta que se practica a 50 empresarios que hayan sufrido al menos un fracaso empresarial.

3.3.2. Claves de éxito

Se han consultado otros trabajos dedicados a identificar factores claves de éxito en la actividad emprendedora y, en todos cobra especial atención el papel del emprendedor, así como sus capacidades directivas para gestionar la empresa y conseguir el éxito.

De hecho, ciertos autores creen que la principal causa de creación de nuevas empresas y de su supervivencia, se centran en las características propias del empresario. Begley y Boyd (1987)⁹ consideran que son cinco los atributos psicológicos presentes en los empresarios ya establecidos: la inquietud por el logro, la necesidad de control sobre las situaciones, la propensión al riesgo, la tolerancia a la ambigüedad y un comportamiento competitivo y tenaz. No obstante, la necesidad de realización, la propensión al riesgo y la tolerancia a la ambigüedad están más presentes en el emprendedor que en el empresario-gestor de la empresa.

Herron y Robinson (1993)¹⁰ asimismo, encuentran cierta relación entre el éxito empresarial y las características del papel del emprendedor como mediador en la

⁹ Begley, T.M.; Boyd, D.P. (1987) *"Psychological Characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller business"*. Journal of business venturing, vol, 2 págs, 79-93

¹⁰ Herron, L.; Robinson, R.B. (1993) op cit at supra., págs,281-294

Capítulo 3

motivación, así como entre sus propias habilidades de gestión y los resultados de las nuevas empresas creadas.

Recientemente, Veciana (2003)¹¹, se refiere a modelos de éxito de la nueva empresa, y afirma que las variables determinantes del éxito (y también del fracaso) de las empresas, son controlables por el empresario, y establece las siguientes:

- Las características del empresario
- Función directiva
- El producto o servicio
- El sector o estructura del sector industrial
- La estrategia inicial
- Aspectos financieros

Por último, y por lo que se refiere concretamente a nuestro país, García Tabuenca y otros (2004)¹², en la encuesta ya mencionada realizada entre 500 empresarios, identifican las principales causas del éxito empresarial como las siguientes: dedicación y constancia en el trabajo (22%), calidad (16%), servicio al cliente (13,5%), buena organización administrativa (11%), y ya en menor medida, conocimiento del mercado (9%) y producto adaptado al mercado (8%). Es interesante señalar la escasa valoración que otorgan al precio, capital humano o a la innovación (menos del 5%), lo cual pone de manifiesto nuevamente el escaso esfuerzo tecnológico de las empresas españolas. La solidez financiera y la buena cultura empresarial también merecen escasa atención como factores de éxito.

Son múltiples los trabajos consultados que tratan de establecer cuales son los factores clave de éxito en la actividad empresarial. Así la capacidad directiva para gestionar la empresa ha sido identificada igualmente como factor clave de éxito en la

¹¹ Veciana, J.M.(2003) *"Creación de empresas. Los mejores Textos"*. Ariel

¹² García Tabuenca et al. (2004) op cit at supra. Págs, 150-153.

actividad empresarial por diversos autores, entre los que se encuentran Dorronsoro (2001)¹³, Camisón (1997)¹⁴ y Viedma (1992)¹⁵.

De la misma manera, los recursos humanos en la empresa son considerados como factor clave del éxito empresarial en multitud de trabajos. De ellos, Clifford y Cavanagh (1989)¹⁶, Huck y McEwen (1991)¹⁷, Viedma (1992) Puig (1996)¹⁸, Wijewardena y Cooray (1995)¹⁹, Dorronsoro y otros (2001)²⁰ consideran aspectos tales como los conocimientos, habilidades y actitudes de los recursos humanos. Todos ellos opinan que es crucial aplicar políticas de gestión y dirección de Recursos Humanos adecuadas a fin de contar con un personal competente, por lo que una consistente formación, tanto a nivel directivo como de mandos intermedios, es importante para lograr el éxito en la empresa.

Asimismo, la capacidad directiva es también considerada por Huck y McEwen (1991), Puig (1996) y Yusuf (1995)²¹ entre otros, destacando que el éxito en la empresas viene determinado por la dirección de la misma por parte de personas con experiencia, conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y de

¹³ Dorronsoro, I.; García, C.; González, M.; Lezamiz, M.; Matey, J.; Moso, M.; Unzueta, M. (2001) *"El modelo de gestión de las pymes vascas de éxito"*. Cluster del conocimiento y ediciones PMP.

¹⁴ Camisón, C. (1997) *"La competitividad de la PYME industrial española"*. Civitas

¹⁵ Viedma, J.M. (1992) *"La excelencia empresarial española"*. Mc Graw-Hill

¹⁶ Clifford, J.; Cavanagh, R. (1989) *"Estrategias de éxito para la PYME"*. Ediciones Folio

¹⁷ Huck, J.; McEwen, T. (1991) *"Competencies needed for small business success: perceptions of Jamaican entrepreneurs"*. Journal of Small Business Management, oct, vol 29.2

¹⁸ Puig, P. (1996) *"La competitivitat de l'empresa industrial a Catalunya. Anàlisis de l'entorn econòmic i de les estratègies competitives en un contexte de modernització del sector públic"*. ESADE

¹⁹ Wijewardena, H.; Cooray, S. (1995) *"Determinants of growth in small Japanese manufacturing firms. Survey evidence from Kobe"*. Journal of Small Business Management, vol 33, nº 4.

²⁰ Dorronsoro, I.; García, C.; González, M.; Lezamiz, M.; Matey, J.; Moso, M.; Unzueta, M. (2001) op cit at supra.

²¹ Yusuf, A (1995) *"Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs"*. Journal of Small Business Management, vol april.

los recursos tecnológicos de la empresa, por lo que las empresas de éxito deben contar con gerentes con un alto grado de formación.

Por otro lado, la adecuada gestión de un proyecto empresarial es tratada en la literatura especializada como factor clave de éxito empresarial, pero haciendo especial hincapié en la gestión financiera, tal y como recogen Viedma (1992), Huck y McEwen (1991); Acar (1993)²²; Yusuf (1995); Alvarez y García (1999)²³; o bien en la estructura organizativa de la empresa, como los de Clifford y Cavanagh (1985), Viedma (1992); Dorronsoro y otros (2001).

Dentro de los factores que determinan el éxito en la empresa, el trabajo anteriormente mencionado de Rubio²⁴, recoge un resumen de los estudios recientemente publicados tratando de determinar dichos factores, y que son los que se recogen a continuación:

- **Gestión de recursos humanos y capacitación del personal** es el factor considerado en mayor medida para lograr el éxito empresarial, considerando tanto los conocimientos y las habilidades, como la actitud de los trabajadores.
- **La capacidad directiva**, es asimismo considerada como factor de éxito en diversos trabajos, resaltando la capacidad del directivo para influir en el comportamiento de los demás y, así conseguir tanto los objetivos de la empresa, como los objetivos individuales y personales.

²² Acar, A. (1993) *"The impact of key internal factors on firms performance: an empirical study of small Turkish firms"* .Journal of Small Business Management vol 31,nº 4.

²³ Alvarez, J.C.; García, E. (1996) *" Factores de éxito y riesgo en la pyme: diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad "*. Economía Industrial, nº 310

²⁴ Rubio, A (2002), op cit. at supra

- **Las capacidades de Marketing** son también valoradas, concluyendo que la orientación al mercado y hacia el cliente son fuentes de éxito en las empresas.
- La cultura de atención al cliente, la obtención de productos y servicios de **calidad**, o la imagen de marca de calidad caracteriza a las empresas de éxito.
- Los mecanismos que fomentan la **innovación**, tanto del producto como del proceso productivo o de gestión resultan, en muchos casos, determinantes para, **a través de ellos, obtener el éxito en las empresas, de la misma manera que los recursos tecnológicos y las inversiones en tecnología de producto y/o producción.**
- La rapidez, sencillez, transparencia y eficiencia de los **sistemas de información**, así como el mantenimiento de una adecuada **gestión financiera**, son asimismo considerados como factores determinantes del éxito en la actividad emprendedora.
- Aspectos relacionados con los valores culturales y la estructura organizativa, así como la concentración en productos y servicios conocidas a fin de aprovechar la ventaja que ofrece la experiencia, son recogidos en diversos trabajos para tratar de explicar igualmente, las razones de éxito en las empresas.

El aludido informe de las Cámaras de Comercio²⁵, *"Factores para consolidar una empresa"*, clasifica en dos grupos los factores determinantes del éxito emprendedor:

²⁵ Op cit at supra, págs 19 y 20.

1) En cuanto al emprendedor:

- Es mayor garantía de éxito un grupo de varios socios que un único fundador
- El éxito emprendedor es superior en el hombre que en la mujer, probablemente debido a que estas soportan obstáculos específicos más intensos que los hombres
- La experiencia previa eleva el índice de éxito
- La motivación, expresada a través de tenacidad, ambición e interés, acrecienta las posibilidades de éxito

2) En cuanto a los rasgos de las empresas y sus estrategias:

- A mayor tamaño, mayor supervivencia
- La estrategia basada en la innovación acrecienta las posibilidades de éxito

Finalmente, es interesante recoger las experiencias que exponen un grupo de emprendedores procedentes de formación postgrado en emprendedorismo, en un artículo de Expansión²⁶, quienes formulan las siguientes *"lecciones para el éxito"* de un nuevo proyecto:

- Realizar un buen estudio de mercado y plan de viabilidad
- Conservar la caja, acelerando cobros y postergando pagos
- Posponer la creación de la empresa si no se ha conseguido la financiación necesaria.
- Ser ahorrativo, porque los proyectos consistentes demandan largo plazo.

Es de señalar que en el presente trabajo se trata de determinar factores de riesgo o fracaso en la actividad empresarial basándose en datos subjetivos, ya que la investigación se sustenta en una encuesta a empresarios que han fracasado (entendiendo como tal que la empresa tuvo que cesar en su actividad, o una

²⁶ Diario Expansión. Emprendedores de MBA, Expansión 6/7/05, pág. 28

profunda crisis la llevó a reestructurarse, o a ser vendida/fusionada con otra), así como en las percepciones que ellos mismos han tenido sobre su experiencia emprendedora.

Asimismo es importante mencionar que en el trabajo de campo realizado, que a continuación se expone, la percepción de éxito se deja al arbitrio del encuestado, ya que, si bien en todos los casos hay evidencias de que no obtuvieron el éxito en su iniciativa emprendedora, no todos ellos lo consideran así. Esa percepción tiene por tanto un importante carácter subjetivo, como lo demuestra el hecho de que un 34% de los encuestados considera que tuvo éxito, cuando sólo en un 29% de esos casos la empresa creada se mantiene activa gracias a una reestructuración, venta o fusión, reconociendo el resto que la empresa está actualmente inactiva o cerrada. Ha quedado claro que la supervivencia no es condición suficiente para el éxito de una empresa, pero sí parece evidente que el cierre o paralización de la actividad es un claro indicador de fracaso, por lo que a pesar de la percepción de éxito que mantienen algunos de los encuestados, la validez de la muestra con la que trabajaremos, para el propósito del trabajo que se acomete, es incuestionable.

CAPITULO 4. ENTORNO DE ACTUACION

En el presente capítulo se van a analizar, en primer lugar, las características de los emprendedores españoles; en segundo lugar, los antecedentes del emprendedorismo en España y, finalmente, las referencias internacionales encontradas en ambos casos.

El ámbito en el que fundamentalmente se enmarcará el presente trabajo es el de la pequeña y mediana empresa española, ya que parece evidente que es el medio natural donde se desarrolla el instinto emprendedor. Utilizaremos como herramienta fundamental las estadísticas publicadas en el Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística, ya que reúne en su sistema de información a todas las empresas españolas, incorporando los datos más relevantes sobre su actividad.

A continuación se analizarán las características de las PYMES españolas, según recoge el informe "Retrato de las PYME" de la Subdirección General de Apoyo a las PYME publicado en 2004, así como diversas publicaciones de las Cámaras de Comercio.

Finalmente se analizarán diversos estudios empíricos sobre las PYMES y sobre los emprendedores españoles, fundamentalmente los recogidos en el Eurobarómetro de La Comisión Europea 2005 y el informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor) 2004.

4.1. Antecedentes del emprendedorismo en España y referencias internacionales

Una de las debilidades estructurales de la economía española ha sido la escasez de proyectos empresariales capaces de ser rentables dentro de un marco competitivo, afirma Torrero (1993)¹.

Esta carencia de proyectos podría proceder de una sociedad civil y unos agentes económicos con excesiva aversión al riesgo empresarial. Ciertamente en el período que va desde el final de la guerra civil hasta la transición política, en lugar de registrarse inquietudes empresariales, se dieron pautas culturales que devaluaron la figura del empresario como agente emprendedor, que asume riesgos y es inductor de la competitividad. En su lugar, fue limitándose a erigirse como buscador de rentas en un entorno cerrado al exterior, lo cual explica la tradicional deficiencia empresarial española, según señalan García Tabuenca y otros (2004).

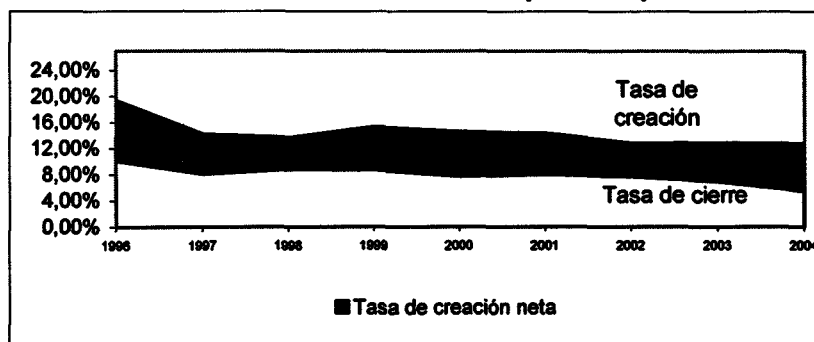
Con la apertura al exterior que nuestra economía ha experimentado con motivo de la integración en la UE, se inicia un largo proceso de cambio positivo en la valoración que la sociedad española tiene de la actividad emprendedora dentro de una economía moderna. De esta forma se ha dignificado notablemente la función empresarial en las últimas dos décadas, lo cual ha sido decisivo para el extraordinario avance económico registrado en este período de tiempo.

En este capítulo se va a realizar inicialmente un repaso sobre la literatura y estudios existentes en relación con el espíritu emprendedor, así como con la realidad del emprendedorismo en nuestro país.

Tomando datos del DIRCE relativos a la demografía empresarial, se comprueban las siguientes cuestiones, que se desprenden del gráfico 4.1:

¹ Torrero, A. (1993) *"El comportamiento financiero de la empresa española"*. Civitas, págs 287-298.

Gráfico 4.1.
Tasa de Creación neta de la Empresa española



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DIRCE, varios años

- a. Respecto a la tasa de creación de empresas (número de altas en relación con empresas activas en el año anterior), evolucionó de la siguiente forma:
 - Alcanzó el 19,4% en 1996
 - Los dos siguientes años decreció considerablemente, 14,2% en 1997 y 13,7% en 1998, recuperándose ligeramente en 1999, alcanzando el 15,3%.
 - A partir de 1999, el ritmo de crecimiento de dicha tasa se ha mantenido estable, con una tendencia ligeramente decreciente.
 - En 2004 la tasa de creación de empresas se sitúa en el 12,7%.

- b. Por lo que se refiere a la tasa de cierre de empresas, entendida como el número de empresas que se da de baja en el DIRCE en un año, en relación con las empresas activas al finalizar el año anterior, se observa lo siguiente:
 - La tasa de cierre de empresas ha decrecido en los últimos 9 años, si bien no de forma continua.
 - En 1998 y 1999 dicha tasa sufrió un repunte.
 - En 2004 la tasa de cierre alcanzó la cifra del 5,5% frente al 10,1% del año 1996.

- c. La tasa neta de creación de empresas (tasa de creación menos tasa de cierre), ha seguido una tendencia desigual, aunque siempre ha sido positiva. El periodo de menor tasa neta de creación fue el año 1998, con un 4,9%, alcanzando en el año 2004 el 7,2%.

Partiendo de que, según publica el Eurobarómetro publicado por la Comisión Europea el 17 de Enero de 2005, un 56% de españoles desearían ser su propio jefe (superando ostensiblemente el mismo dato referido a la media de los ciudadanos europeos, que asciende únicamente al 45%), frente a un 34% que prefieren ser empleados. Sin embargo el 70% de los españoles reconoce que nunca ha pensado crear una empresa, cuando la media europea es del 59%. Como referencia, este mismo dato referido a USA, arroja un 44%.

Los anteriores datos confirman que hay campo de actuación y posibilidades reales de logro que permitan conseguir que los impulsos emprendedores que de tales cifras se derivan, puedan plasmarse en proyectos concretos: se puede afirmar que más de la mitad de los españoles quisieran trabajar por su cuenta, pero les frena el miedo, el miedo al fracaso se entiende. Es ciertamente contradictorio que, mientras a un 56% de españoles les gustaría trabajar por cuenta propia, un 70% jamás ha contemplado la posibilidad de crear su propia empresa.

En el año 2003, el número de emprendedores en nuestro país alcanzó la cifra de 1,7 millones de personas, con un crecimiento del 47,5% respecto al año anterior. Sin embargo, el informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor) 2003 recoge que en el año 2004 se ha registrado un descenso del 24%, probablemente debido al cambio político y a los atentados terroristas, por lo que se confía en que sea un fenómeno circunstancial y temporal.

Según recoge la publicación de la Subdirección General de Apoyo a las PYME (2004)², en relación con otros países de la UE, España muestra una diferencia sustancial en cuanto al número de empresas sin asalariados, que asciende a casi un 52%, si bien están en regresión, ya que eran el 58% en 1995.

Por el contrario, el número de empresas de entre 10 y 49 asalariados crece, pasando a representar un 5,2% del total, cuando en 1993 representan únicamente el 4,5%. Este hecho contribuye a una mayor convergencia con el tamaño de las PYMES europeas.

Este tejido empresarial constituido por pequeñas unidades de producción es muy común a los países mediterráneos, de tal forma que en Italia, Grecia y Portugal, el tamaño medio de las empresas es aún menor que en España. En el año 2000 el tamaño medio de la empresa española, que representa el 13,5% del total de las empresas de la UE, era de 5 asalariados, frente a los 6 trabajadores de media de la Europa de los 15, los 3 de Italia, y los 2 de Grecia.

Dicho informe concluye que España tiene proporcionalmente más PYMES que la media de la Unión Europea, ocupando al mismo tiempo un porcentaje mayor de trabajadores y proporcionando más valor añadido, si bien el valor añadido por persona y la productividad en general, están por debajo de la media de la UE. Este dato, junto con el bajo nivel de exportación, se revelan como los principales problemas de las PYMES españolas.

En Estados Unidos existe un mayor espíritu empresarial que en España y en Europa. Así lo demuestra el hecho de que casi el 60% de los estadounidenses prefiera ser auto empleado a ser asalariado. En el caso de Europa este porcentaje disminuye hasta el 47%³.

² Cámara de Comercio (2004) *"Retrato de las PYME"*. Subdirección General de Apoyo a las PYME, Área de Estadística y Publicaciones, págs. 2 y 3

³ Cámaras de Comercio (2004) *"Espíritu empresarial en España, Europa y Estados Unidos"*, Informe del Servicio de Estudios del Consejo Superior de Cámaras de Comercio.

Los emprendedores de las tres áreas geográficas contempladas prefieren ser asesorados por empresarios, y en particular los españoles valoran poco a consultores privados y bancos como asesores.

4.2. Perfil del emprendedor español

En la obra *"Emprendedores y espíritu empresarial en España"* (2004)⁴, y basado en una encuesta a 500 empresarios españoles, se recogen los siguientes datos que reflejan el perfil del emprendedor español:

- La edad media del empresario español es 50 años, aunque la mayoría inicia su actividad a los 25 años
- Casi el 90% de los empresarios son hombres, particularmente entre grandes y medianas empresas
- El 60% de los emprendedores pertenece a una familia con tradición empresarial: el entorno familiar es clave en su carrera
- El capital es propio en un 78% de casos, aportado por él mismo o por su familia
- Si bien un tercio de los empresarios confía en tener ayuda financiera externa, sólo un 6% de ellos lo logran realmente
- Únicamente la mitad de los empresarios españoles son capaces de negociar en un idioma foráneo, lo cual limita considerablemente las posibilidades de crecimiento en mercados exteriores

La misma obra recoge que, desde el punto de vista de la ocupación anterior del emprendedor, las pequeñas y medianas empresas constituyen la principal cantera de nuevos empresarios, ya que entre el 60 y 70% de los nuevos empresarios han trabajado con anterioridad en una PYME, ya sea como gerentes o como empleados.

⁴ Garcia Tabuenca et al. (2004) op cit at supra. págs 142–144.

Lo que parece claro⁵ es que el 70% de los españoles nunca ha pensado en lanzarse a la creación de su propia empresa, y que éste es el porcentaje más elevado registrado entre los ciudadanos de los veinticinco países de la Unión Europea.

Según el informe GEM 2005⁶, el perfil socioeconómico del emprendedor español, que no ha variado en los últimos años, responde a las siguientes características:

- Es mayoritariamente varón
- Edad media: 41,68 años
- Renta mensual media: 1.800 euros.
- Nivel de estudios: habitualmente grado medio, pero tendiendo a superior (licenciados y diplomados)

4.3. Las PYMES españolas y sus características

El enfoque de este trabajo hacia el mundo de las llamadas PYMES como ámbito fundamental del emprendedorismo está soportado por el hecho de que aquello que es una innovación con riesgo para la gran compañía, es una oportunidad dorada para la pequeña empresa. Asimismo los pequeños negocios facilitan – u obligan - al aprendizaje multidisciplinar, condición imprescindible para el emprendedor de éxito.

Se verá a lo largo del trabajo que aparece como una constante la falta de formación existente entre los directivos de las PYMES españolas. En efecto, ya el informe de las Cámaras de Comercio del año 1996⁷ indicaba que el 49% de los emprendedores desconocía la existencia de cursos de formación para la creación y gestión de PYMES, mientras que el 46% de los encuestados consideraba que estos

⁵ Ullastres, C. (2005) op cit at supra.

⁶ GEM 2005, pág 39

⁷ Cámaras de Comercio(1996) *"Factores para consolidar una empresa"* Fundación INCYDE, Servicio de Estudios, Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España Modelo, Madrid

conocimientos eran sólo de utilidad media. Únicamente el 29,8% de los impulsores de PYMES habían asistido a estos programas de formación.

Según el DIRCE, en el año 2003 había 2.809.385 PYMES (empresas con entre 1 y 249 asalariados) en nuestro país, es decir el 99,87 por ciento de las 2.813.120 empresas que conforman el censo, excluidas agricultura y pesca⁸. En España hay actualmente 6,7 PYMES por cada 100 habitantes

Desde 1995, primer año de publicación del DIRCE, la creación de nuevas PYMES asciende a 510.422, con un crecimiento medio del 22% anual, superior a la media de la Unión Europea. No obstante, y como veremos en detalle más adelante, la mortandad de empresas en España, también es superior a la media de la Unión Europea, de forma que la tasa neta de creación de empresas española se sitúa casi dos puntos por debajo de la media de la UE.

Entrando en las características más relevantes de las PYMES españolas, encontramos las siguientes:

4.3.1. Forma jurídica

En el epígrafe siguiente se analiza la evolución temporal de las PYMES españolas, pero es de señalar que la composición actual de dichas empresas en función de su forma jurídica es la que se recoge a continuación:

- Las SA representan un 10,18% de las empresas activas actualmente, siendo este porcentaje descendente desde el 22,49 % del año 1995. De las empresas creadas actualmente, únicamente un 2,34% son SA, cifra que desciende de forma constante desde el 5,57 de 1995, y causan baja un 6,80%, cuando en 1995 el 19,25% de las empresas que cerraban, eran SA

⁸ Cámara de Comercio (2004) op cit at supra.

- Son SL el 69,76% de las empresas actualmente activas, siendo esta proporción sostenidamente creciente desde el 53,57% de 1995. Son SL el 72,51% de las empresas de nueva creación, proporción que se mantiene estable prácticamente desde 1996, y el 63% de las bajas, cifra que crece de forma sostenida desde el 39% de 1995
- Por lo que se refiere a otras formas jurídicas de empresa los datos son muy estables en todos los parámetros: constituyen el 20% de las empresas activas, el 30% de las bajas y el 23 – 25% de las altas

4.3.1. Número de empleados

Si nos fijamos en la dimensión de la empresa española tomando como parámetro de medición el número de empleados, los datos que se pueden obtener del DIRCE, muestran que el 99,87% de las empresas de nuestro país tienen la consideración de pequeña o mediana empresa por tener menos de 250 empleados, y de hecho el 99,11% son empresas de las consideradas pequeñas, con un número de empleados inferior a 50, tal y como se recoge en el cuadro 4.1.

Cuadro 4.1.
Datos básicos de las empresas españolas (2003)

Microemp	Pequeñas	Medianas	PYME	Grandes	TOTAL
0-9	10-49	50-249	0-249	+ 250	
empleados	empleados	empleados	empleados	empleados	

FUENTE: DIRCE 2004

- Las empresas con menos de 10 empleados son en nuestro país actualmente el 87,74% de las empresas activas.
- Las empresas con entre 10 y 20 empleados constituyen el 6,81% de las empresas activas.
- Solo el 5,41% de las empresas activas tienen más de 20 empleados.

Las anteriores cifras permanecen prácticamente estables desde 1995. Indicativamente el tamaño medio de las aproximadamente 2.800.000 empresas activas en España, es de 5 empleados, siendo la media de la UE 6 empleados y , oscilando los países del mismo entorno entre el mínimo (3 empleados) de Grecia, y el máximo (11 empleados), de Austria e Irlanda.

4.3.2. Sectores de actividad

Los datos obtenidos del DIRCE indican lo siguiente:

- El sector industrial supone el 8,44% de las empresas activas, cifra que desciende paulatinamente desde el 10,67% de 1995
- El 13,30% de las empresas actualmente activas se desenvuelve en el sector de la construcción, cifra que crece consistentemente desde el 9,63% de 1995.
- Las empresas del sector Comercio descienden desde el 34,23% de 1995 al 28,05% actual
- El segmento "otros servicios" crece constante y consistentemente desde el 45,47% de 1995 hasta el 50,20% actual

De los anteriores datos se deduce que se registra en la última década una reducción de empresas en los sectores industrial y comercio que redunda en un incremento de actividad en empresas de los sectores de otros servicios y construcción. También se observa en el mismo trabajo que las empresas medianas y pequeñas muestran las mayores tasas de entrada, pero también las menores tasas de supervivencia, lo cual se achaca a sus menores posibilidades de hacer frente a las contingencias que rodean a la actividad empresarial.

Bueno y De Pablo (1996)⁹, clasifican los problemas estructurales de las PYMES españolas, de la siguiente forma:

a) Problemas de contexto:

- Inflación y tipos de interés
- Tipos de cambio de la moneda
- Déficit público y fiscalidad
- Legislación laboral
- Infraestructuras
- Política industrial

b) Problemas internos de las propias PYMES

- Relación propiedad-control y estilo de dirección
- Dimensión inadecuada
- Falta de actitud estratégica
- Baja profesionalización y cualificación de los recursos humanos
- Estructura financiera y coste de capital
- Desatención de los canales de distribución
- Tecnologías de producción obsoletas y mal dimensionadas
- Escasez de I+D

Desde la perspectiva de los casi diez años transcurridos desde la publicación de dicho trabajo, es interesante analizar cuáles de ellos subsisten hoy en día y cuales han sido resueltos.

Por lo que se refiere a los problemas de contexto socio-económico, se puede afirmar que únicamente la política fiscal y laboral requieren hoy una mejora sustancial que redundaría en una mejora de la "empresarialidad" en España.

⁹ Bueno, E y De Pablo, I, (1996) "La aventura de emprender, ¿una carrera de obstáculos?". CEIM, págs. 43-53

Sin embargo podemos observar que desde el punto de vista de los problemas internos de la empresa, con excepción del área de estructura financiera y coste de capital, los demás problemas siguen vigentes, y algunos de ellos con mayor virulencia, diez años después. ¿No será ello claramente demostrativo de una falta de formación del emprendedor y del empresario?

4.4. Evolución temporal de las PYMES españolas

La creación de empresas en España ha seguido una evolución creciente, como lo atestigua la creación de más de 210.000 empresas en el período 1996 – 2000, aunque sólo la mitad de ellas seguían funcionando cuatro años después.

Antes de abordar aspectos específicos de la empresa española, conviene repasar la evolución de la misma en las últimas décadas, que ciertamente ha comportado cambios sustanciales en los marcos socio-político y económico.

Según recoge Salas (2003)¹⁰, en la revista *Economistas*, la empresa española, debido fundamentalmente a unos costes laborales bajos, un mercado interior en fuerte expansión y también como consecuencia de su incorporación al mercado único, experimenta una época de prosperidad en la década de los 80.

Al inicio de la década de los 90, en cambio, se produce un crecimiento severo de los salarios que, unido a los altos tipos de interés y a una contracción de la demanda, llevan a la economía española a un punto crítico en 1993, donde se suceden los cierres patronales con despidos masivos, alcanzándose tasas de paro cercanas al 20% de la población activa (19,8% en 1994, frente al 10,5% de media en la UE ese mismo año¹¹).

¹⁰ Salas, V. (2004) *"La actividad empresarial"*. Revista *Economistas*, Núm 100, págs 108 y 109.

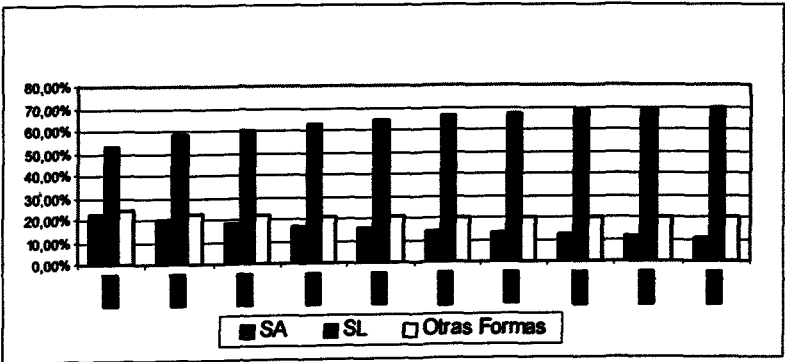
¹¹ Dehesa, de G. (2003) *"La Economía Española en el período constitucional"*. Información Comercial Española, Núm. 811.pág. 59

Ya a finales de los 90 se recupera la demanda interna, bajan considerablemente los tipos de interés y, se moderan los salarios gracias fundamentalmente a la entrada masiva de inmigrantes que incrementa la oferta de mano de obra, de forma que se produce una gran dinamización de la economía. También han ayudado a tal dinamización la desregulación y la privatización de los grandes monopolios existentes. Se puede así afirmar que la economía española presenta hoy en día únicamente dos áreas de deficiencias notables: el escaso desarrollo de la investigación y los bajos ratios de productividad. La creciente globalización mundial hacen más evidentes estas carencias.

4.4.1. Forma jurídica

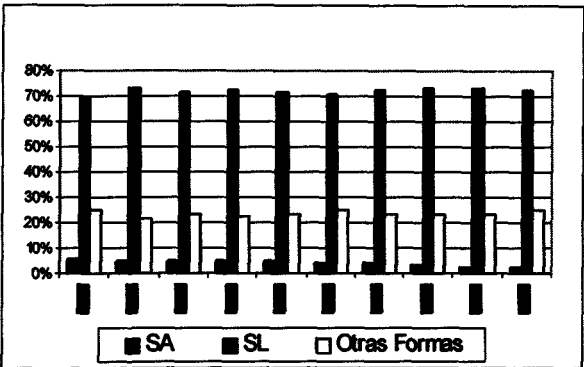
A continuación se recogen la evolución de las empresas activas así como creadas y cerradas, según la forma jurídica, desde 1995 hasta 2004. Es de destacar que no se incluyen las empresas unipersonales, suponiendo éstas en torno al 65% de las empresas de nuestro país, por tratarse realmente de empresarios individuales, en su mayoría profesionales autónomos, que escapan del objeto de estudio de este trabajo.

Gráfico 4.2.
Distribución de empresas activas en España según forma jurídica



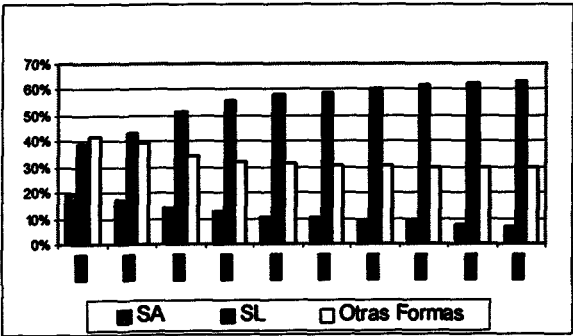
Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

Gráfico 4.3
Distribución de empresas creadas en España según forma jurídica



Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

Gráfico 4.4.
Distribución de empresas cerradas en España según forma jurídica



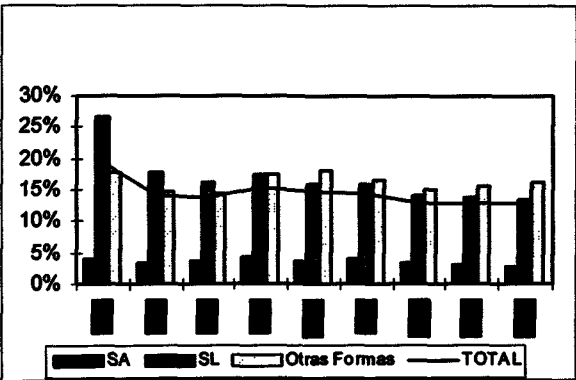
Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

De los gráficos anteriores se deduce que, en el conjunto de las empresas activas, las sociedades limitadas han ido cobrando mayor relevancia en detrimento de las sociedades anónimas, mientras que las otras formas jurídicas permanecen más o menos estables. De hecho el porcentaje de empresas creadas bajo la forma de

sociedad limitada crece ligeramente, mientras que el de las sociedades anónimas decrece en un 50% a lo largo del período de tiempo analizado.

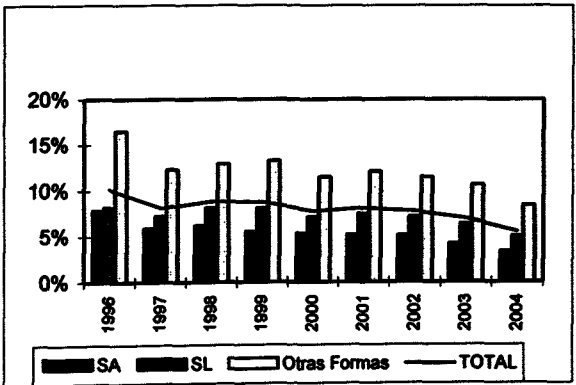
Por lo que se refiere a la tasa de natalidad de las PYMES españolas, calculada en base a las empresas activas de la misma naturaleza el año anterior, arroja los datos que se recogen en el siguiente gráficos:

Gráfico 4.5
Tasas de Natalidad de empresas en España según forma jurídica



Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

Gráfico 4.6.
Tasa de Mortalidad de empresas en España según forma jurídica



Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

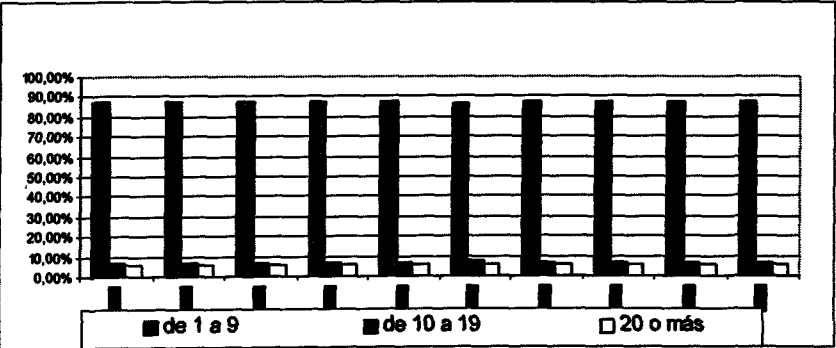
Del gráfico sobre tasa de natalidad de la empresa española, se deduce que tanto la creación de S.L. como de S.A. decrece sustancialmente en los últimos 4 años, creciendo consistentemente la creación de otras formas de empresas en los últimos tres años.

En cuanto a la mortalidad de PYMES, el gráfico correspondiente pone de manifiesto que se ha reducido un 50% la mortalidad de las PYMES en general, siendo más acusada tal disminución en las S.A. (60%), mientras que las S.L. se sitúan por debajo de la media (40%). Las otras formas jurídicas se mantienen en torno a la media general.

4.4.1. Número de empleados

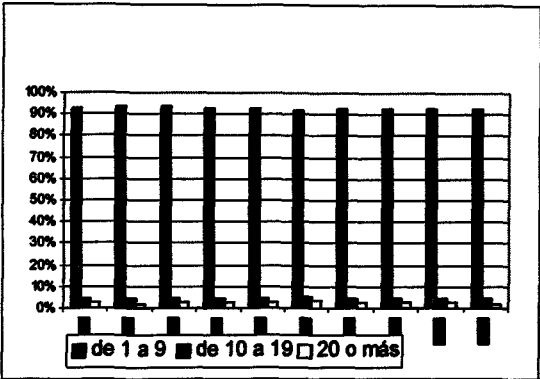
Considerando el número de empresas activas se observa que la composición de éstas, en función del número de empleados, no varía significativamente a lo largo del tiempo, dato que incluso se puede contrastar observando la distribución de altas y bajas, según muestran los siguientes gráficos:

Gráfico 4.7.
Distribución de empresas activas en España según número de empleados



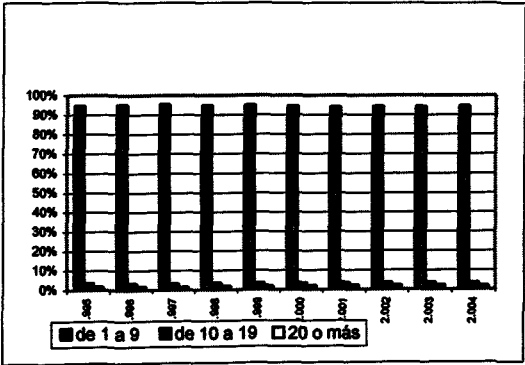
Fuente: Elaboración propia a partir datos DIRCE, varios años.

Gráfico 4.8.
Distribución de empresas creadas en España
por número de empleados



Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

Gráfico 4.9.
Distribución de empresas cerradas en España por número
empelados



Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

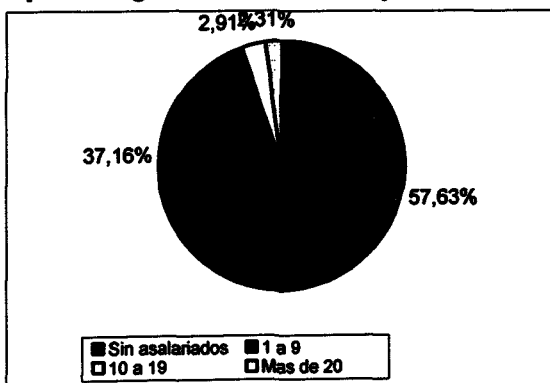
Por lo que se refiere a la natalidad de las PYMES, se observa una reducción hasta el año 1998, y una recuperación que se mantiene estable, aunque con un ligero

descenso en los últimos años, habiendo decrecido la tasa de creación de empresas en torno a un 20% para la totalidad del período analizado.

Por lo que se refiere a la mortalidad de las empresas, a excepción del repunte que se produjo en los años 1998 y 1999, la tasa de mortalidad de las PYMES se reduce consistentemente en el período de tiempo analizado, pasando del 12,4% al 8,7% en el año 2004.

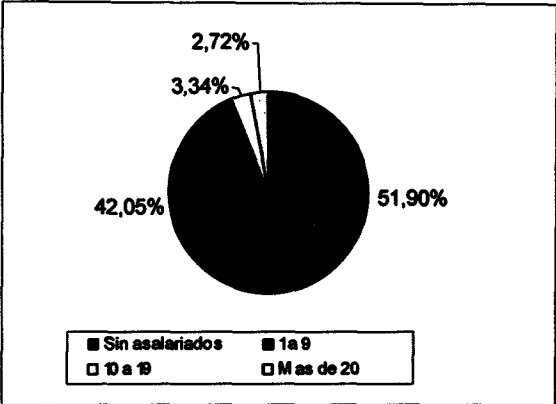
Considerando además los empresarios individuales o empresas sin ningún asalariado, la evolución desde 1995 hasta 2004 del conjunto de las empresas españolas, se recoge en los gráficos 4.10 y 4.11:

Gráfico 4.10
Distribución de empresas activas
en España según número de empleados año 1995



Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

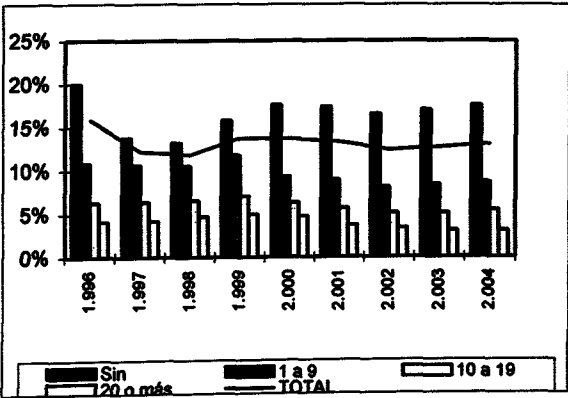
Gráfico 4.11.
Distribución de empresas activas
en España según número de empleados año 2004



Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

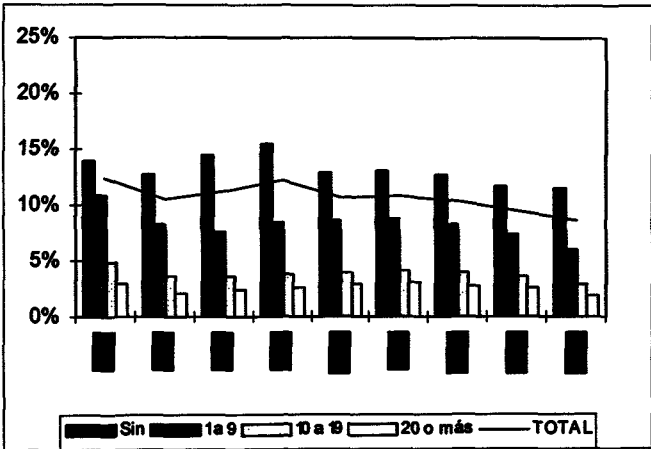
Tanto los índices de creación como de mortalidad de empresas son mucho mayores para aquellas que dieron ocupación a un número de empleados inferior a 20, que en las empresas que superan este umbral.

Gráfico 4.12.
Tasas de Natalidad de empresas en España por empleados



Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

Gráfico 4.13.
Tasa de Mortalidad de empresas en España por empleados

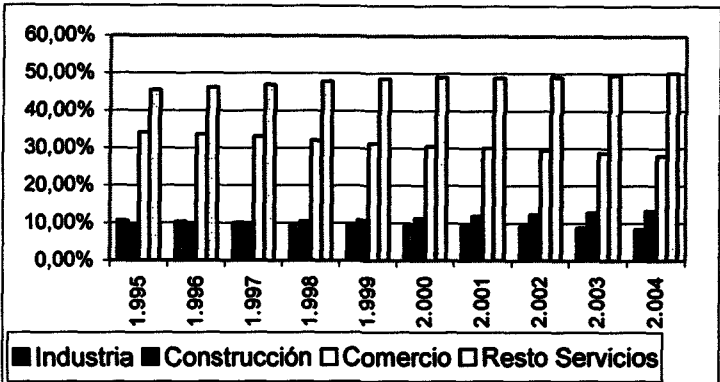


Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

4.4.2. Sector de actividad

Como se puede observar en el gráfico siguiente, las empresas de servicios han mostrado una tendencia creciente en los últimos años, superando en el año 2004 el 50 por 100 del total. Por el contrario, las empresas de comercio, aun conservando un peso relevante, han ido perdiendo importancia relativa a lo largo de los años. Las empresas del sector de la construcción han mostrado un crecimiento significativo en los últimos 5 años, y sin embargo las empresas del sector industrial han sufrido un descenso continuado en la última década.

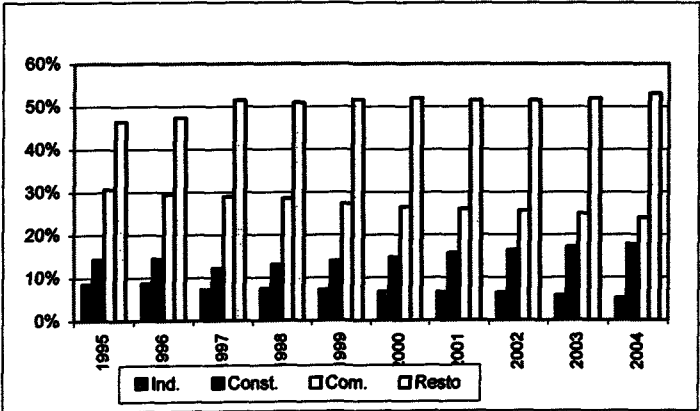
Gráfico 4.14.
Distribución de empresas activas en España según sector de actividad



Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

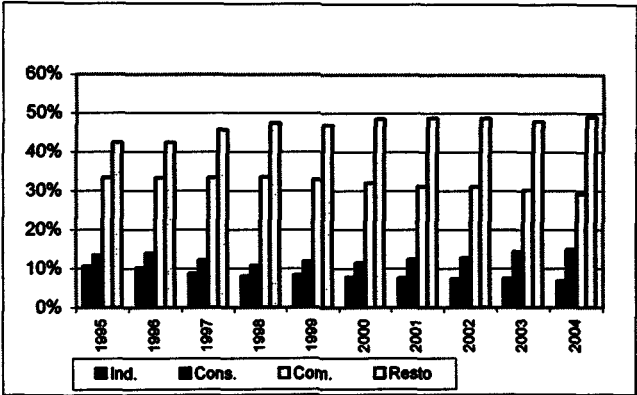
Por lo que se refiere a empresas creadas y cerradas en los últimos diez años, tanto la creación como la destrucción de empresas de servicios y de construcción es creciente, en el sector de comercio tanto uno como otro son decrecientes, y en el sector industrial son igualmente decrecientes.

Gráfico 4.15.
Empresas creadas en España por sector de actividad



Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

Gráfico 4.16.
Empresas cerradas en España por sector de actividad

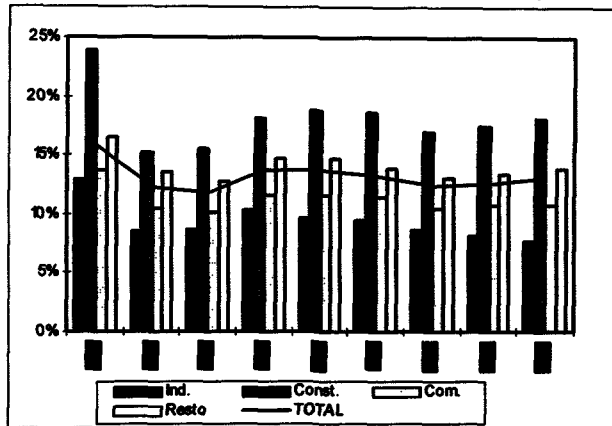


Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

En un análisis específico de cada sector, se observa que la mayor natalidad de todos los sectores se produce en el de la construcción, muy por encima de la media nacional, mostrando una tendencia similar a la media el sector de servicios y creciendo los sectores comercio e industrial por debajo de la media nacional.

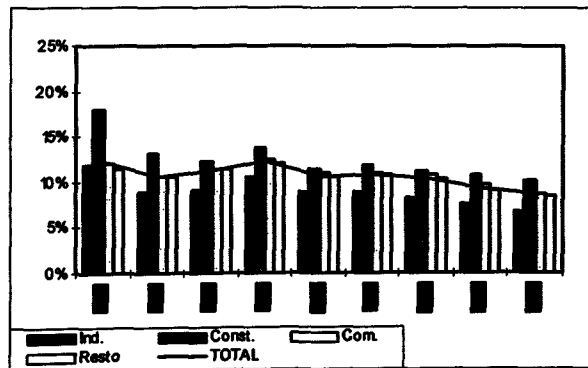
Por lo que se refiere a la mortalidad de empresas, todos los sectores estudiados muestran una tendencia similar y en torno a la media, salvo el sector industrial que se sitúa ligeramente por debajo de la misma.

Gráfico 4.17
Tasa de Natalidad de empresas en España por sector



Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

Gráfico 4.18.
Tasa de Mortalidad de empresas en España por sector



Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

4.5. La creación de empresas en Europa: comparación internacional

Las tasas de entrada de nuevas empresas en el la UE (exceptuando España), oscilan entre el 5% de Francia y el 12% del Reino Unido, y las de salida entre el 3,9% de Francia y el 10,9% del Reino Unido¹², siendo la media de la UE de 11,1% y 8,1% respectivamente. Los mismos parámetros en el caso de España arrojan valores del 13,3% y el 11,4%.

Se aprecia en los anteriores datos una clara correlación positiva entre entradas y salidas de empresas¹³, y en cualquier caso se observa que el aumento neto del número de empresas, dado por la diferencia entre entrada y salida de empresas es, en el mejor de los casos, modesto.

El propio Geroski (1995)¹⁴ concluye con un gráfico similar al respecto: *"la mayoría de las empresas que entran en el mercado guardan un mayor parecido con los turistas que con los inmigrantes, en los mercados en que desean participar"*. La creación de empresas parece relativamente sencilla, a tenor de las cifras de entrada, pero la supervivencia es complicada, de tal forma que parece que las barreras de entrada no son tan importantes, pero sí lo son las de supervivencia, particularmente en el caso de las pequeñas empresas

Audretsch¹⁵(1995), afirma igualmente que el problema no reside tanto en entrar, como en consolidar la empresa, y añade que tanto las barreras tradicionales, ya sea la diferenciación de productos o las economías de escala, como otras más modernas, así como actuar en un entorno altamente innovador, son también impedimentos a la consolidación de una empresa de reciente creación. Se insertan a

¹² Cámaras de Comercio (2001) *"La creación de empresas en España: análisis por regiones y sectores"*. Servicio Estudios de la Cámara de Comercio, págs 19 – 31,

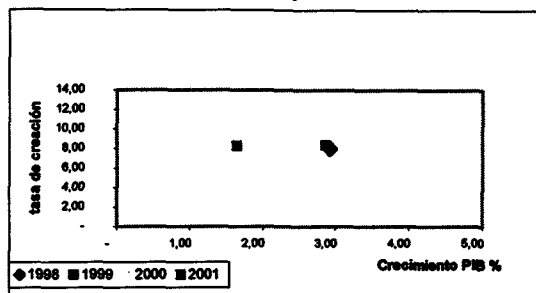
¹³ Geroski, I.(1995) *"What do we know about entry"*. International Journal of Industrial Organization, número 13 págs 412–440.

¹⁴ Geroski, I. (1992) *"Entry, exit and structural adjustment in European industry"*. K Cool.

¹⁵ Audretsch, D. (1995) *"Innovation, growth and survival"*. International Journal of Industrial Organization, nº 13, págs. 441 – 457.

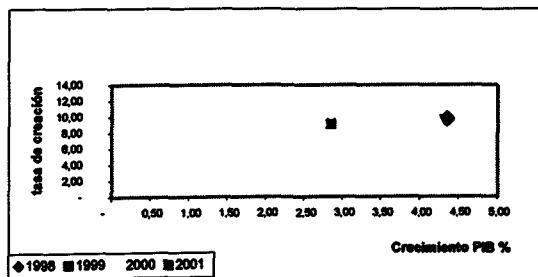
continuación los gráficos 4.19 a 4.26. que ilustran el fenómeno de la creación y supervivencia de empresas en el entorno europeo, con relación a diferentes parámetros o variables macroeconómicas.

Gráfico 4.19.
Relación entre tasa de creación empresarial y crecimiento PIB
Europa



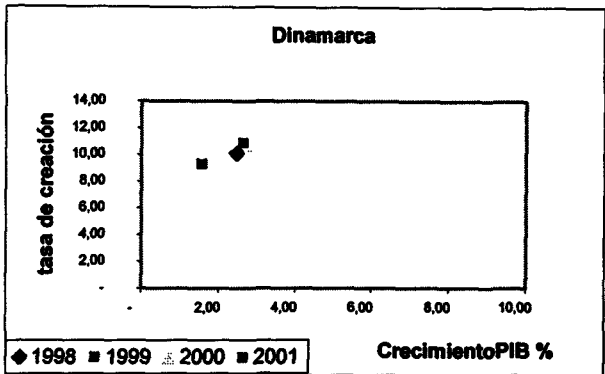
Fuente: Elaboración Propia con datos de "Business demography in Europe" 2004 Edition, European Commission

Gráfico 4.20.
Relación entre tasa de creación empresarial y crecimiento PIB
España



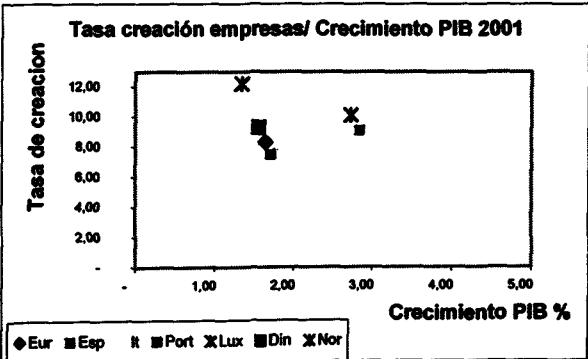
Fuente: Elaboración Propia con datos de "Business demography in Europe" 2004 Edition, European Commission

Gráfico 4.21.
Relación entre tasa de creación empresarial y crecimiento PIB Dinamarca 2001



Fuente: Elaboración Propia con datos de "Business demography in Europe" 2004 Edition, European Commission

Gráfico 4.22.
Relación entre tasa de creación empresarial y crecimiento PIB Europa



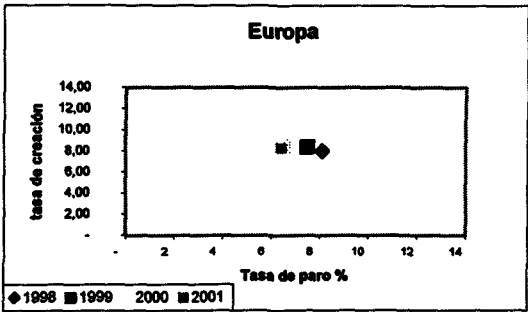
Fuente: Elaboración Propia con datos de "Business demography in Europe" 2004 Edition, European Commission

En los gráficos anteriores se observa que, en Europa y en el periodo estudiado, los crecimientos o descensos del Producto Interior Bruto no afectan a la tasa de creación de empresas, que se mantiene constante, alrededor del 8%. Por el contrario, en España, en el periodo 1998/2000, con crecimientos de PIB superiores

al 4%, la tasa de creación de empresas se aproximó al 10%, descendiendo casi un punto cuando el PIB creció por debajo del 3% en el año 2001. Dinamarca, en cambio, con crecimientos de PIB de ese mismo orden, es capaz de mantener aún el índice de creación de empresas por encima del 10%.

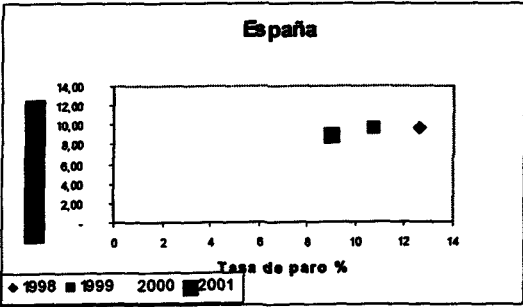
Es sorprendente que España, con tasas de crecimiento significativamente superiores a la media europea, registre índices de creación de empresas similares.

Gráfico 4.23.
Relación entre tasa de creación Empresarial y tasa de paro
Europa



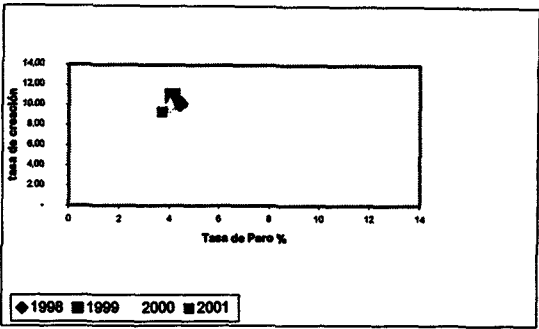
Fuente: Elaboración Propia con datos de "Business demography in Europe" 2004 Edition, European Commission

Gráfico 4.24.
Relación entre tasa de creación Empresarial y tasa de paro
España



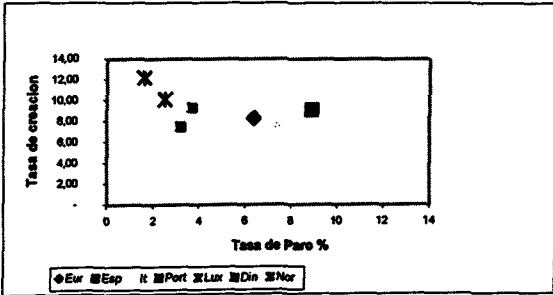
Fuente: Elaboración Propia con datos de "Business demography in Europe" 2004 Edition, European Commission

Gráfico 4.25.
Relación entre tasa de creación empresarial y tasa de paro
Dinamarca



Fuente: Elaboración Propia con datos de "Business demography in Europe" 2004 Edition, European Commission

Gráfico 4.26
Relación entre tasa de creación empresarial y tasa de paro 2001



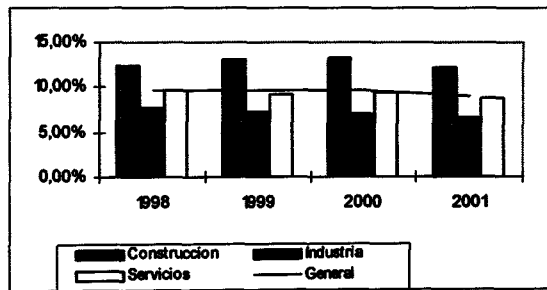
Fuente: Elaboración Propia con datos de "Business demography in Europe" 2004 Edition, European Commission

De los gráficos anteriores sorprende el hecho de que España, a pesar de disfrutar de una tasa de crecimiento significativamente superior a la media europea, registra un índice de creación de empresas similar a la media europea.

Como se puede observar, España mantiene tasas de creación de empresas ligeramente superiores a las europeas, a pesar de soportar tasas de paro muy superiores. Al mismo tiempo, Dinamarca disfruta de tasas de creación de empresas similares a las españolas con índices de paro muy inferiores.

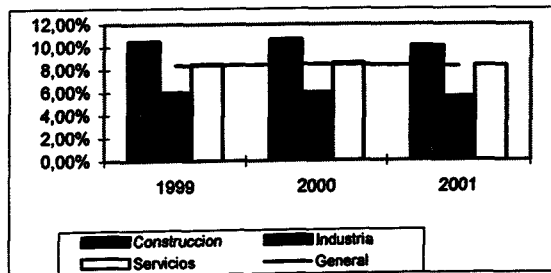
En los gráficos anteriores se observa que en el conjunto de Europa tasas de desempleo decrecientes se corresponden con una estabilidad en la tasa de creación de empresas, mientras que en España, la tasa de creación de empresas decrece a medida que el desempleo también lo hace.

Gráfico 4.27
Tasa de creación de empresas en España por sector



Fuente: Elaboración Propia con datos de "Business demography in Europe" 2004 Edition, European Comisión

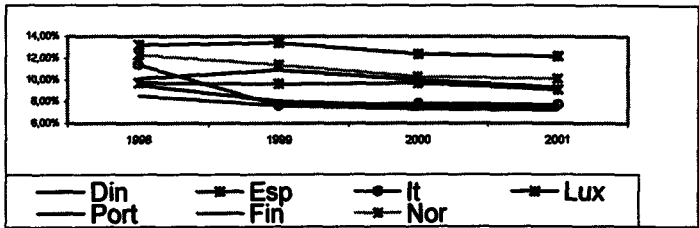
Gráfico 4.28.
Tasa de creación de empresas en Europa por sector



Fuente: Elaboración Propia con datos de "Business demography in Europe" 2004 Edition, European Comisión

Es de resaltar que España crea aproximadamente un 20% más de empresas que la media europea en los sectores de la construcción e industrial, estando a la par con la media europea en el sector servicios.

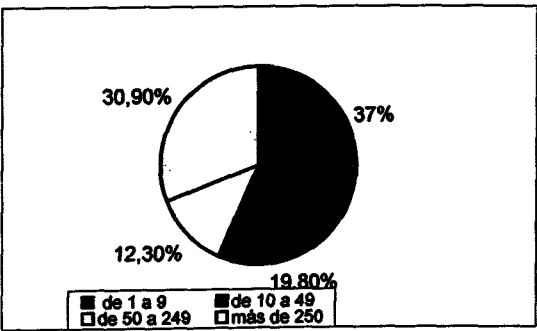
Gráfico 4.29.
Tasa de creación de empresas en Europa



Fuente: Elaboración Propia con datos de "Business demography in Europe" 2004 Edition, European Commission

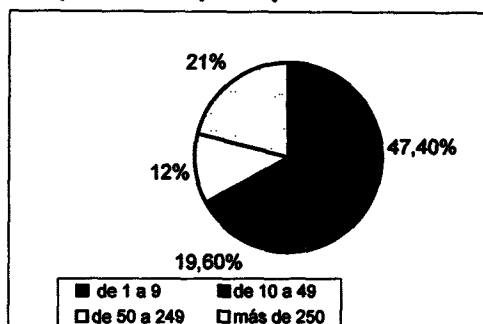
Según los datos obtenidos de Eurostat, donde se recaba información de distintos países europeos para el año 2000, con relación al tamaño de las empresas, se puede observar que las mini empresas (menos de 9 empleados), tienen mucha mayor relevancia en España que en la muestra recogida de 15 países europeos. La empresa grande en cambio tiene una mayor importancia en el resto de Europa, con un peso del 30% frente al 21% de España. Se puede así concluir que el tamaño medio de la empresa española es inferior al de nuestros homólogos europeos.

Gráfico 4.30.
Distribución empleo en Europa por tamaño de empresa 2000



Fuente: Elaboración Propia con datos de "Business demography in Europe" 2004 Edition, European Comisión

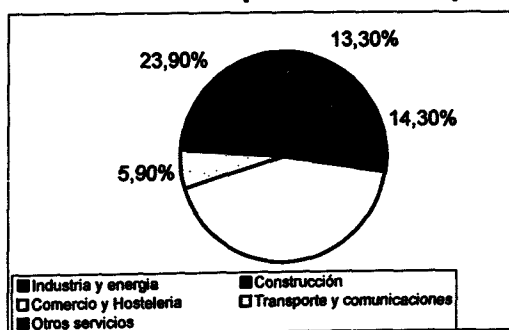
Gráfico 4.31.
Distribución empleo en España por tamaño de empresa 2000



Fuente: Elaboración Propia con datos de "Business demography in Europe" 2004 Edition, European Comisión

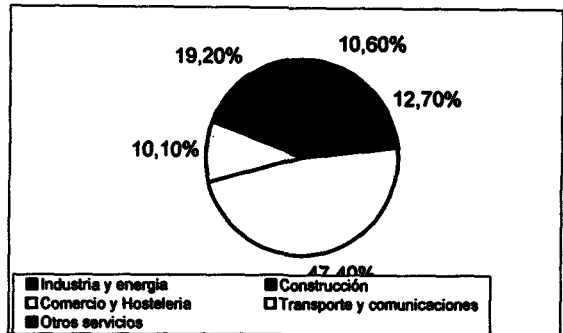
Si nos fijamos en la distribución sectorial de las empresas, a pesar de que la distribución sectorial analizada difiere de la realizada por el Banco de España, en ambos casos los sectores de comercio y hostelería, junto con la de otros servicios, ascienden a casi dos tercios del total. No obstante en España tienen mayor peso el comercio y la hostelería con relación a Europa. Es de resaltar que España muestra proporcionalmente el doble de empresas que el resto de países europeos en el sector de transporte y comunicaciones y, un 25% menos en el sector industria y energía.

Gráfico 4.32.
Distribución sectorial empresas en Europa año 2000



Fuente: Elaboración Propia con datos de "Business demography in Europe" 2004 Edition, European Commission

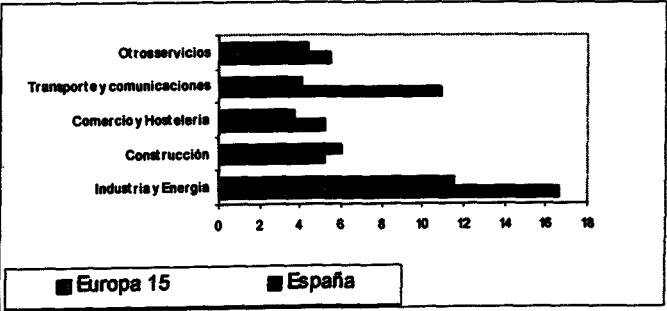
Gráfico 4.33.
Distribución sectorial empresas en España año 2000



Fuente: Elaboración Propia con datos de "Business demography in Europe" 2004 Edition, European Commission

Tomando datos relativos al número medio de empleados de las empresas españolas frente a las europeas, a excepción del sector construcción, el número de empleados es superior en las empresas europeas en relación con las españolas, particularmente en los sectores de Industria y Energía y Transporte y Comunicaciones, pudiendo nuevamente confirmar que la dimensión media de la empresa española es claramente inferior a la europea.

Gráfico 4.34.
Número medio de empleados año 2000



Fuente: Elaboración Propia con datos de "Business demography in Europe" 2004 Edition, European Commission

Cuadro 4.2.
Tasas de supervivencia y consolidación empresarial

Año	Tasa de Natalidad (%)	Tasa de Mortalidad (%)	Tasa Neta (%)
1996	12,5	10,0	2,5
1997	12,0	10,0	2,0
1998	11,5	10,0	1,5
1999	11,0	10,0	1,0
2000	10,5	10,0	0,5
2001	10,0	10,0	0,0
2002	9,5	10,0	-0,5
2003	9,0	10,0	-1,0
2004	8,5	10,0	-1,5

FUENTE: Elaboración propia con datos DIRCE (INE) varios años.

Del anterior cuadro se desprende que la creación de empresas ha disminuido en siete puntos porcentuales en el periodo 1996 – 2004, mientras que la mortalidad sólo lo ha hecho en cinco puntos. Así, la tasa neta de supervivencia de empresas ha disminuido en dos puntos en el mismo lapso de tiempo.

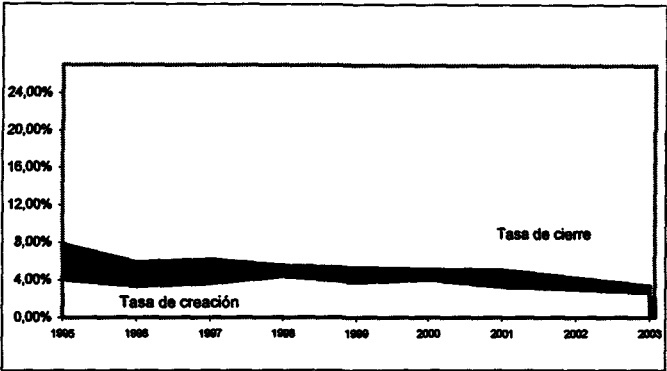
Entrando en el detalle de la tasa neta de creación de empresas, y atendiendo a los criterios de clasificación realizados anteriormente, se observa lo siguiente:

4.5.1. Forma jurídica

Tal cómo afirma Geroski (1992)¹⁶, existe entre las empresas españolas una alta correlación entre entradas y salidas de empresas, que se aprecia más claramente en el caso de SA y SL que en otras formas sociales de empresa, como son sociedades unipersonales o empresarios autónomos que, como queda dicho al principio, escapan al objeto del presente trabajo.

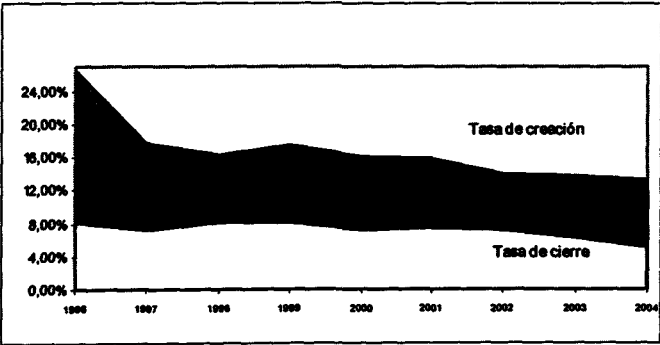
¹⁶ Geroski, I. (1992) op cit at supra.

Gráfico 4.35
Tasa creación neta SA



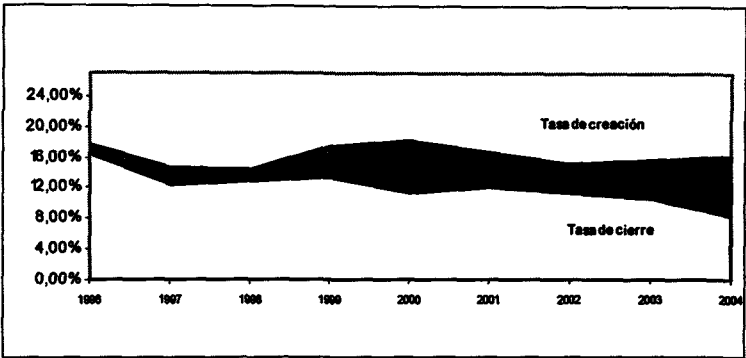
Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años

Gráfico 4.36.
Tasa creación neta SL



Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

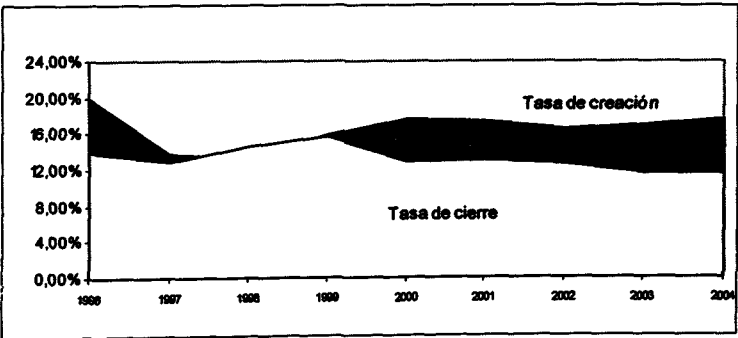
Gráfico 4.37.
Tasa creación neta otras formas



Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

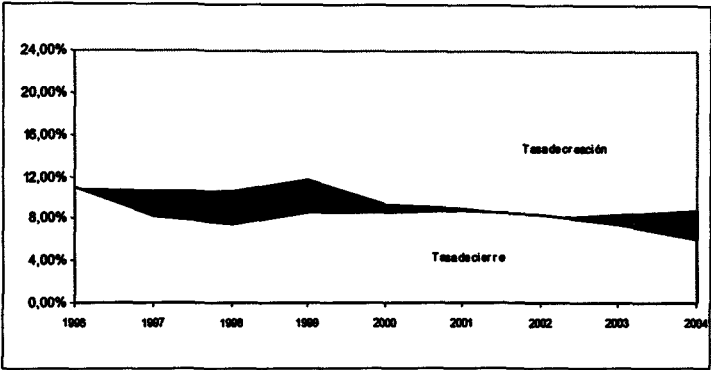
4.5.2. Número de empleados

Gráfico 4.38.
Tasa creación neta sin asalariados



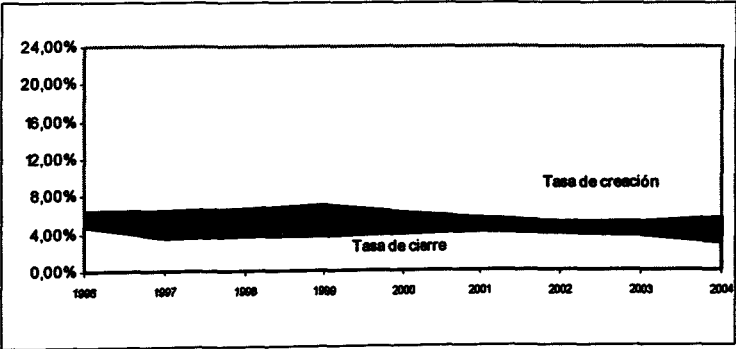
Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años

Gráfico 4.39.
Tasa creación neta de 1 a 9 empleados



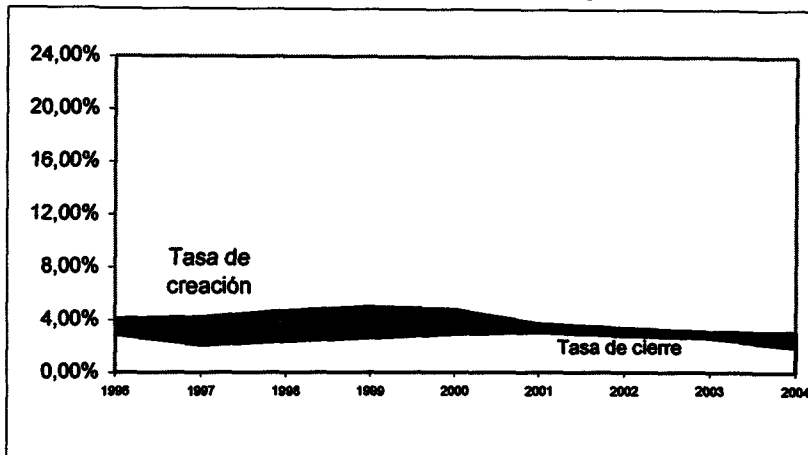
Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

Gráfico 4.39
Tasa creación neta de 10 a 19 empleados



Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

Gráfico 4.40.
Tasa creación neta más de 20 empleados



Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

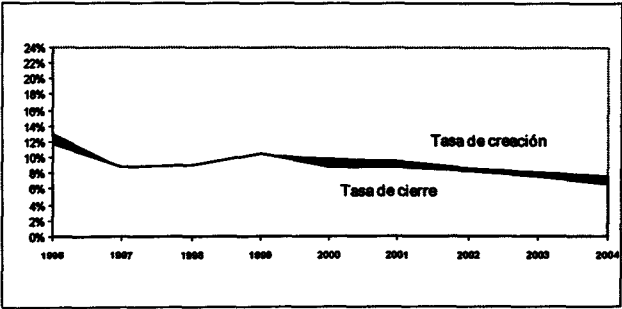
Se aprecia en los gráficos 4.38 a 4.40. que la mayor tasa de creación de empresas no se puede relacionar con el tamaño de éstas. Así, se puede observar que, desde el año 1999, la creación neta de empresas sin asalariados (empresarios individuales) es muy superior al resto de empresas. Las empresas de hasta 9 empleados han mantenido una tasa neta de creación prácticamente nula, a pesar de presentar una tasa de creación de empresas superior a empresas de mayor número de empleados, ya que su tasa de cierre es también superior. Ello indica que, a excepción de las empresas individuales, se cumple la tesis de Geroski (1992)¹⁷, quien afirmaba que la mayor mortalidad empresarial se da en las empresas de menor tamaño.

¹⁷ Geroski, I. (1992), op cit at supra.

4.5.3. Sector de actividad

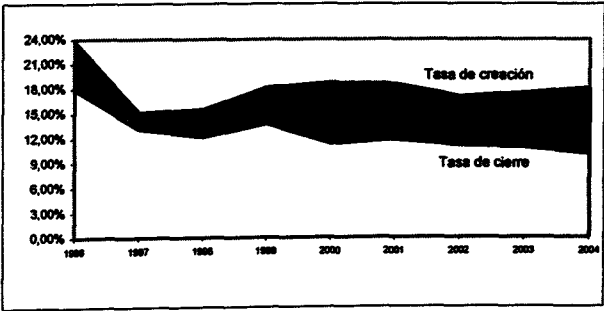
En los gráficos 4.41 a 4.44. se puede comprobar que la creación de empresas en los sectores Construcción y Servicios es muy superior respecto a los sectores Industria y Comercio, que presentan tasas muy ligeramente positivas.

Gráfico 4.41.
Tasa creación neta Industria



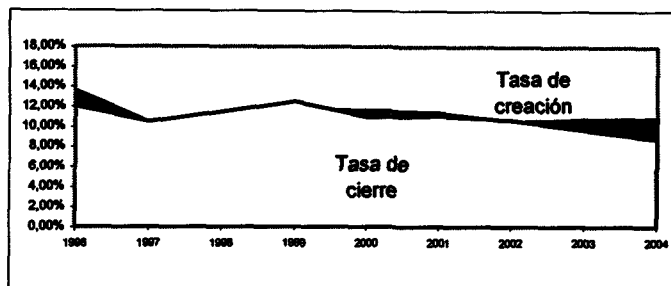
Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

Gráfico 4.42.
Tasa creación Construcción



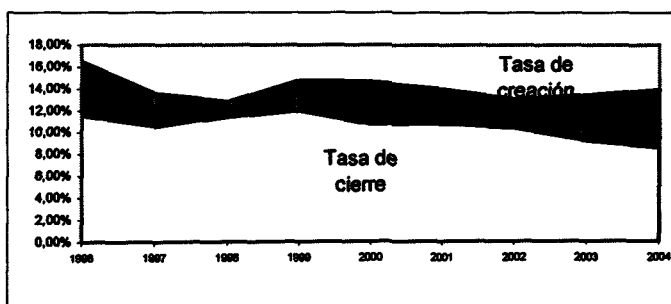
Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

Gráfico 4.43.
Tasa creación neta Comercio



Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

Gráfico 4.44.
Tasa creación neta Servicios



Fuente: Elaboración propia a partir datos Directorio Central de Empresas (DIRCE) INE, varios años.

El informe de las Cámaras de Comercio antes citado muestra la tasa de entrada y salida de empresas españolas en comparación con las de los principales países de referencia, para el período 1995–2000, que se recoge en el cuadro 4.3.

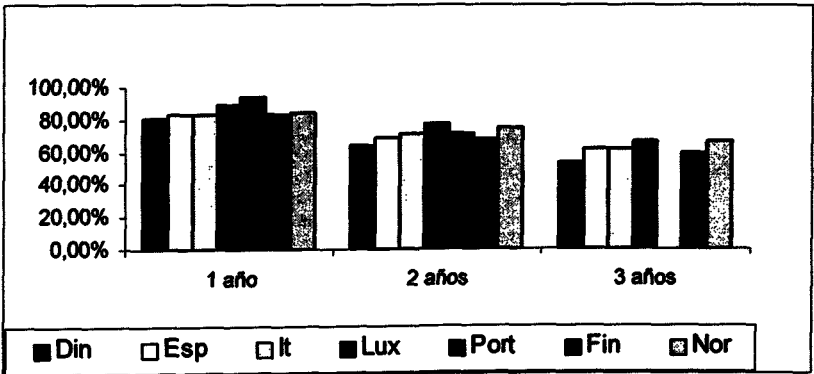
Cuadro 4.3
Tasa de entrada y salida de empresas

	Tasa de Natalidad (%)	Tasa de Mortalidad (%)	Tasa Neta (%)
Media Europea	12,0	10,0	2,0
España	14,0	17,0	-3,0

Fuente: Observatorio Europeo de las PYME – 2002

Del cuadro anterior se deduce que España registra una tasa de mortalidad superior en más de tres puntos a la media europea y, a pesar de que la tasa de natalidad de empresas es dos puntos superior, la tasa neta de creación de empresas en España es notablemente inferior a la media Europea.

Gráfico 4.45.
Porcentaje de empresas que sobreviven



FUENTE: elaboración propia a partir datos Observatorio Europeo de las PYME - 2002

Como se puede observar en el gráfico 4.45., la supervivencia de empresas en nuestro país en sus primeros tres años de vida está a la cola de los países de referencia de la Unión Europea, sólo superando a Dinamarca.

En este sentido, al contemplar la vida media de las empresas de la muestra, se puede comprobar, según se recoge en el cuadro 4.4, que un 6% de las empresas creadas, cierran en su primer año de vida, un 16% alcanza los dos años, y solo el 44% supera los cuatro años de vida.

Cuadro 4.4.
Supervivencia empresas en España

Vida empresa	Cierre tras años de Supervivencia		Supervivencia superior
	actividad	acumulada	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de la muestra

Para poder realizar una comparación de la mortalidad empresarial con relación a diferentes países, sería necesario contar con datos homogéneos de los mismos con relación a diferentes variables. No obstante, y tal y como se señala incluso en el Informe 5 del Consejo Económico y Social¹⁸ es difícil realizar un análisis comparativo de la dinámica empresarial, en cuanto a supervivencia de las empresas por la dificultad de disponer de datos estadísticos homogéneos en cuanto a tasas de entrada y salida de empresas de diferentes países, e incluso a la definición de

¹⁸Consejo Económico y Social (2005). "El proceso de creación de empresas y dinamismo Empresarial" Consejo Económico y Social

dichas tasas. A pesar de ello, se recogen en los cuadros siguientes datos correspondientes a la tasa de mortalidad de tres países europeos: España, Reino Unido (con las mayores tasas) y Suecia con los menores valores, así como la media de los países analizados en el informe¹⁹.

Cuadro 4.5.
Tasa de mortalidad de Empresas Europeas

1997				1998				1999				2000			
EU	Es	S	RU	EU	Es	S	RU	EU	Es	S	RU	EU	Es	S	RU

Elaboración propia con datos de "Business demography in Europe" EUROSTAT 2004

Tal y como recoge el informe citado la tasa de supervivencia durante los tres primeros años de vida de empresas de la Unión Europea nacidas en 1998, se sitúa entre el 66,3% de Luxemburgo y el 53,5% de Dinamarca, situándose España en un 61,6%. Con relación a la tasa de mortalidad, la media en la Unión Europea en el año 2000, se situó en el 7,3% con el valor máximo para el Reino Unido (10,6%) y el más bajo para Suecia (5,5%, situándose la tasa de mortalidad española en torno al 7,3% para dicho año). En los países recogidos en el cuadro y para la media de países, la menor tasa de cierre se corresponde con el año 1999

Con relación a la tasa de supervivencia de las empresas europeas en función del sector de actividad, y según datos del último Informe de la Comisión Europea sobre demografía empresarial²⁰ se ofrece en los siguientes cuadros información relativa a la supervivencia de empresas de diferentes países y según el sector de actividad empresarial, aunque tal y como se ha señalado en el párrafo anterior no existen datos homogéneos para todos los países

¹⁹ Dinamarca, España, Italia, Luxemburgo, Holanda, Finlandia y Suecia.

²⁰ European Commission (2004). "Business Demography in Europe. Results for 10 Member States and Norway"

Cuadro 4.6.
Tasas de supervivencia de empresas españolas nacidas en 1998
Por sector de actividad

	1 año	2 años	3 años	4 años
Industria	75,0	65,0	55,0	45,0
Comercio	85,0	75,0	65,0	55,0
Servicios	90,0	80,0	70,0	60,0
Construcción	70,0	60,0	50,0	40,0
Transporte	80,0	70,0	60,0	50,0
Alimentación	85,0	75,0	65,0	55,0
Financiación	95,0	85,0	75,0	65,0
Seguros	90,0	80,0	70,0	60,0
Intermedios	95,0	85,0	75,0	65,0
Actividad mixta	80,0	70,0	60,0	50,0

Fuente: Elaboración propia con datos de " *Business demography in Europe*"
 EUROSTAT 2004

Cuadro 4.7.
Tasas de supervivencia de empresas europeas nacidas en 1998
Por sector de actividad

	1 año			2 años			3 años		
	IT	Lux	DK	IT	Lux	DK	IT	Lux	DK
Industria	75,0	75,0	75,0	65,0	65,0	65,0	55,0	55,0	55,0
Comercio	85,0	85,0	85,0	75,0	75,0	75,0	65,0	65,0	65,0
Servicios	90,0	90,0	90,0	80,0	80,0	80,0	70,0	70,0	70,0
Construcción	70,0	70,0	70,0	60,0	60,0	60,0	50,0	50,0	50,0
Transporte	80,0	80,0	80,0	70,0	70,0	70,0	60,0	60,0	60,0
Alimentación	85,0	85,0	85,0	75,0	75,0	75,0	65,0	65,0	65,0
Financiación	95,0	95,0	95,0	85,0	85,0	85,0	75,0	75,0	75,0
Seguros	90,0	90,0	90,0	80,0	80,0	80,0	70,0	70,0	70,0
Intermedios	95,0	95,0	95,0	85,0	85,0	85,0	75,0	75,0	75,0
Actividad mixta	80,0	80,0	80,0	70,0	70,0	70,0	60,0	60,0	60,0

Fuente: Elaboración propia con datos de " *Business demography in Europe*"
 EUROSTAT 2004

Las tres actividades con mayor tasa de mortalidad en el año 2000 son, según Eurostat, las que se recogen en el cuadro 4.8.

- La creación de empresas se encuentra con frecuencia por encima del 10% anual, pero la tasa neta de creación es muy inferior, ya que la mortalidad de empresas es muy acusada, particularmente en los primeros años de vida. En concreto, en el caso de España, tal como se ha comentado, sólo el 53% de las empresas creadas en 1996 permanecía en activo cuatro años después. El 17% de ellas desapareció en el año posterior a su fundación.
- Las empresas creadas con una dimensión más reducida son las que experimentan mayores tasas de mortalidad tras su nacimiento. De hecho un 62% de las empresas con 5 ó menos empleados mueren antes de 4 años, mientras que en el mismo plazo sobreviven el 75% de aquéllas que tienen más de 6 asalariados.
- Los sectores y países que experimenten mayores aumentos en el número de empresas conducirán a aquellos a un mayor nivel de actividad económica toda vez que las empresas consigan consolidarse y expandirse.

4.6. La formación específica en emprendedorismo en la sociedad española

Tal y como ha quedado reflejado suficientemente a lo largo de este trabajo, una sociedad emprendedora es la mejor garantía de progreso de un país. En este sentido son muchas las voces que claman que la formación en emprendedorismo debiera afrontarse desde la formación básica, escolar, del individuo, a fin de provocar que el instinto emprendedor prenda lo antes posible, y que la formación adecuada y específica garantice el mayor éxito posible en las iniciativas emprendedoras que se plasmen en un proyecto real. Así lo recoge incluso el recientemente publicado informe GEM 2005.

Desafortunadamente la investigación realizada en relación a la formación específica en emprendedorismo en España, no arroja datos muy halagüeños, ya que:

- No se registra ninguna formación relativa a creación de empresas o emprendedorismo en la educación escolar española, lo cual ciertamente sucede en pocos países de nuestro entorno o nivel económico, aunque ya se registra alguna experiencia de este tipo en Escandinavia o en el mundo sajón.
- Igualmente se ha podido constatar que tampoco se imparte instrucción en este área en los distintos programas docentes de Formación Profesional en nuestro país.
- Por último el emprendedorismo como tal no figura en ninguno de los programas obligatorios que se imparten en las Facultades de Ciencias Empresariales en España, con una sola excepción, la Universidad de Cádiz, que imparte una asignatura obligatoria, "Creación y viabilidad de Empresas", relacionada directamente con el emprendedorismo.

Atendiendo a la formación específica que los estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Española reciben con relación al emprendedorismo, se ha revisado la oferta de asignaturas optativas de 32 universidades españolas de las cuales se han podido obtener los correspondientes planes de estudios. Todas ellas ofrecen diferentes asignaturas optativas o de libre configuración, a las que únicamente acceden aquellos estudiantes que así lo desean. Con relación a éstas, como queda dicho, únicamente en 12 de ellas se imparte alguna asignatura optativa o seminario relacionados con el emprendedorismo, tal y como se recoge en el cuadro 3.6. En 10 de ellas se ofrece la asignatura de Creación de Empresas, existiendo las asignaturas de *"Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar"*, *"Estrategias Empresariales"*, *"Crecimiento , Innovación y Empresas"* y *" Empresa Familiar"* en cuatro casos.

Cuadro 4.9.
Asignaturas optativas de Emprendedorismo en la Universidad Española

UNIVERSIDAD	ASIGNATURA
Universidad Autónoma de Madrid	Creación de empresas
Universidad Complutense de Madrid	Creación de empresas
Universidad Carlos III de Madrid	Creación de empresas
Universidad Rey Juan Carlos	Creación de empresas
Universidad Autónoma de Barcelona	Creación de empresas
Universidad Pompeu Fabra	Creación de empresas
Universidad Rovira i Virgili	Creación de empresas
Universidad de Cádiz	Creación de empresas
Universidad de Vigo	Creación de empresas
Universidad de Huelva	Creación de empresas
Universidad de Zaragoza	Creación de empresas
Universidad de Deusto	Creación de empresas

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de las páginas Web de las universidades españolas

Si se compara esta situación con otros países de referencia para España y con tradición emprendedora, como por ejemplo, el Reino Unido, se observa que no sólo el emprendedorismo es allí materia que se estudia de forma muy frecuente en carreras universitarias relacionadas con la empresa, sino que existen programas de estudios globales dedicados específicamente a ello, siendo además el

emprendedorismo también asignatura optativa en otras carreras y programas de educación.

Con relación a la formación de postgrado que se oferta en nuestro país, se han revisado los programas de tres escuelas de negocios españolas atendiendo a su prestigio. El ranking de escuelas de negocios realizado por el Financial Times sitúa a tres escuelas españolas entre las primeras del mundo, siendo éstas IESE, Instituto de Empresa y ESADE en los puestos 12º, 19º y 35º del mundo y 3º 5º y 8º de Europa respectivamente. En las tres escuelas se imparten diferentes "*Masters in Business Administration*" (MBA).

En todos los programas del IESE: MBA, Executive MBA y Global Executive MBA aparece la asignatura de "*Entrepreneurship*" como obligatoria. En el Instituto de Empresa, en el Programa MBA, hay que cursar de forma obligatoria la asignatura de Creación de Empresas y, en el resto de programas (MBA International, Executive MBA e International Executive MBA) aparece la asignatura de "*Entrepreneurship*" o "*Gestión Emprendedora*". En la escuela de negocios de ESADE, además de las asignaturas obligatorias y optativas que se deben cursar, hay un curso específico y obligatorio denominado "*Entrepreneurship*".

Recientemente el diario Expansión²², publicaba unos datos respecto a los estudiantes que reciben formación de emprendedorismo en cursos postgrado que son elocuentes, ya que un tercio de ellos acaba convirtiéndose en empresario, y un 60% de las empresas creadas por ellos sobreviven, frente al 80% de PYMES que desaparecen en los primeros años de vida.

Todo lo anterior evidencia que, en nuestro país, el área de emprendedorismo y la formación del emprendedor en general y, desde el punto de vista de la formación en la Universidad tanto pública como privada, es muy deficiente, lo cual tiene dos evidentes repercusiones negativas: la escasez de iniciativas emprendedoras y el frecuente fracaso de los nuevos proyectos empresariales.

²² Emprendedores de MBA, Expansión 6/7/05, págs. 48 y 49

García Tabuenca y otros²³ (2004) opinan que los tres ámbitos fundamentales para dinamizar la actividad emprendedora son:

- El sistema de educación-formación del país
- El propio colectivo empresarial y sus asociaciones representativas
- Las administraciones públicas

Estos factores, unidos a la influencia familiar y a la de la propia sociedad, parecen ser las claves para fomentar el *"espíritu empresarial"*, simiente del emprendedor.

Adicionalmente a las evidentes carencias de formación específica de que adolece el potencial emprendedor en España, otra de las hipótesis mantenida por el presente trabajo es la escasa formación que existe en nuestro país, en aspectos relacionados con el mercado, que ciertamente van mucho más allá de las técnicas de análisis de mercado, comportamiento del consumidor o dirección de marketing, y que deberían adentrarse en profundidad en la gestión ejecutiva de las ventas. Particularmente en un mundo empresarial como el actual, donde la orientación de las compañías al mercado y al consumidor se ha convertido en la enseña de las empresas de mayor éxito y, la misión o estrategia escogida por la mayoría de empresas emergentes.

Con el fin de demostrar lo aseverado en el párrafo anterior, de las 32 universidades españolas seleccionadas (ver Anexo 3) en las que se imparte la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas y, con la información disponible en sus respectivas páginas web, se ha recogido el número de créditos de cada una de las cuatro áreas de investigación y docencia propias de Administración de Empresas, determinándose el porcentaje que éstas suponen respecto al total de créditos totales de la licenciatura. Las asignaturas se han asignado a cada una de las cuatro áreas de docencia²⁴ en Administración de Empresas:

²³ Op cit at supra. pág. 191

²⁴ Las áreas de docencia no se corresponden con las áreas de conocimiento catalogadas por el Consejo de Universidades en el Decreto 1888 de 26 de septiembre (BOE 26 de octubre) y sus posteriores modificaciones publicadas en el

Capítulo 4

- Economía Financiera
- Contabilidad
- Organización de Empresas
- Comercialización e Investigación de Mercados

Es de destacar que dichas áreas reciben diferente denominación según el plan de estudios de cada una de las Universidades. Se han tomado únicamente las asignaturas de carácter troncal u obligatorio, es decir aquellas que han de cursar todos los estudiantes de cada una de las licenciaturas y que constituirán su formación básica de Licenciado en Administración y Dirección de Empresas.

En el área de Economía Financiera, se han incluido las asignaturas de Matemáticas Financieras, Economía de la Empresa: Inversión, Economía de la Empresa: Financiación, Dirección Financiera, Economía de las Empresas Financieras, Economía Financiera, Mercado de Capitales, Financiación Internacional...

En el área de Contabilidad se han recogido asignaturas como : Contabilidad General, Contabilidad Financiera, Contabilidad Analítica, Contabilidad de Costes, Contabilidad de Gestión, Contabilidad de Sociedades, Análisis de Estados Financieros, Análisis Contable.

En el área de Organización de Empresas se incluyen las asignaturas de Economía de la Empresa: Introducción, Economía de la Empresa Organización, Dirección Estratégica, Dirección de Operaciones, Gestión de Recursos Humanos, Teoría de la Organización.

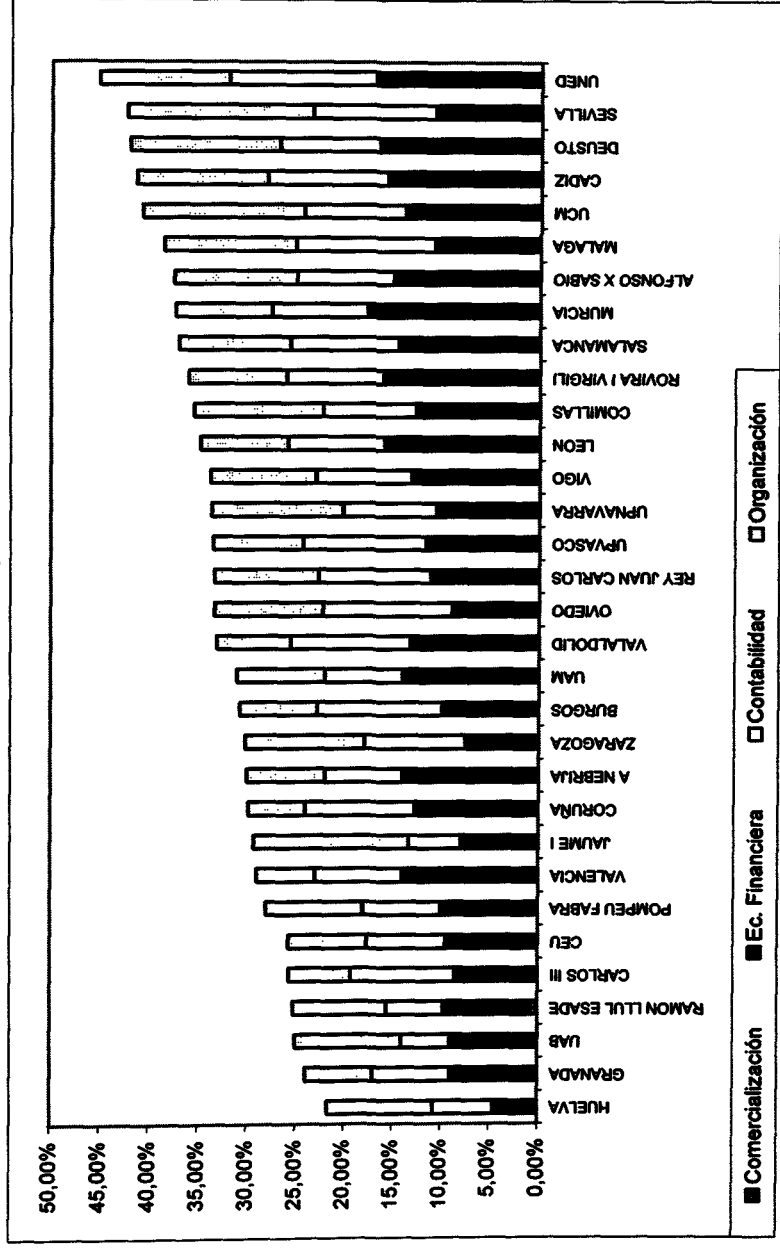
Por último, en el área Comercialización se han incluido asignaturas como Economía de la Empresa: Comercialización, Introducción al Marketing, Dirección Comercial, investigación de Mercados, Comportamiento del Consumidor, etc...

BOE de 17 de septiembre de 2001 y que son: Economía Financiera y Contabilidad, Organización de empresas, Comercialización e investigación de Mercados

Con toda la información recogida se ha elaborado el Gráfico 4.46., en el cual se pone de manifiesto la escasa relevancia que se da a la formación en temas relacionados con el mercado, siempre por debajo del 10% de los créditos, en beneficio de las áreas de Contabilidad, Financiera u Organización, que como quedará demostrado, tienen una escasa incidencia en el fracaso empresarial.

Para mayor abundamiento, se han identificado las universidades que ofertan asignaturas optativas relacionadas con la gestión y dirección de ventas. Como ya se ha comentado anteriormente, la mayoría de universidades ofrecen asignaturas optativas como *"Investigación de Mercados"* o *"Distribución Comercial"*. No obstante, en dichas asignaturas, la mayoría de programas incluyen aspectos relacionados con el conocimiento de las principales técnicas de obtención y análisis de información utilizadas en investigación de mercados para su aplicación en el ámbito social y comercial, en el primer caso y, el conocimiento de los diferentes canales de distribución y su gestión en el segundo. Los datos obtenidos se recogen igualmente en el cuadro 4.10.

Gráfico 4.46.
Distribución de créditos docentes por áreas de conocimiento



Cuadro 4.10.
Asignaturas Dirección de Ventas en la Universidad Española

UNIVERSIDAD	ASIGNATURA
Universidad Complutense de Madrid	
Universidad Rey Juan Carlos	
Universidad Antonio de Nebrija	
Universidad de Burgos	
Universidad de Sevilla	
Universidad de Cádiz	
Universidad de Deusto	
Universidad de A Coruña	
Universidad de Vigo	
Universidad de Valencia	
Universidad de Granada	
Universidad de Málaga	
Universidad de Zaragoza	

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de las páginas Web de las Universidades Españolas

Con relación a la formación en ventas que se imparte en las principales escuelas de negocios españolas, hay que destacar que en los programas MBA, Executive MBA y Global Executive MBA del Instituto de Estudios Empresariales (IESE), únicamente en el primero de ellos, se imparte la dirección de ventas como parte de una asignatura de 2º año, pero en los dos restantes programas únicamente se imparten asignaturas de Marketing en términos generales.

Capítulo 4

Por lo que se refiere al Instituto de Empresa, tanto en el MBA como en el International Executive MBA se imparten diferentes asignaturas de Marketing (Fundamentos, Estrategias y Planificación) y únicamente en el programa Executive MBA se imparte la asignatura de Dirección de Ventas.

Por último en ESADE, ninguno de los programas MBA de diferente duración ofrece la opción de cursar una asignatura específica dedicada a la dirección o administración de ventas.

Por otro lado, diversas Universidades Españolas (ver cuadro 4.11.), ofrecen desde el curso académico 1994/95, la licenciatura en Investigación y Técnicas de Mercado (ITM). Estos estudios se corresponden a una licenciatura de 2º ciclo, a la cual tienen acceso estudiantes que hayan superado su primer ciclo en otros estudios. La mayoría de los estudiantes que acceden a estos estudios proceden de la Diplomatura en Empresariales o ya han cursado el primer ciclo de Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas²⁵. El número de alumnos matriculados ha evolucionado desde 214, en el curso académico 1994/95, a 2.272, que son los matriculados en el curso académico 2001/02, lo que demuestra el alto interés despertado por estos estudios entre los estudiantes de nuestro país.

²⁵ Cervantes, M. ; González, A.(2003) *"La Titulación en Investigación y Técnicas de Mercado"*. Jornadas de Marketing, León

Cuadro 4.11.
Universidades españolas con estudios de ITM

UNIVERSIDAD	AÑO
Universidad Autónoma de Madrid	2001
Universidad Central de Barcelona	2001
Universidad de Córdoba	2001
Universidad Miguel Hernández	2001
Universidad Pontificia de Comillas	2001
Universidad de Sevilla	2001
Universidad de Murcia	2001
Universidad de Valladolid	2001
Universidad de Extremadura	2001
Universidad de Granada	2001
Universidad de León	2001
Universidad San Pablo CEU	2001
Universidad de Valencia	2001
Universidad del País Vasco	2001
Universidad Oberta de Cataluña	2001
Universidad Pompeu Fabra	2001
Universidad Rey Juan Carlos	2001
Universidad Autónoma de Barcelona	2001
Universidad Antonio de Lebrija	2001

Fuente: Cervantes, M. ; González, A.(2003) op.cit

En definitiva, este trabajo sostiene como hipótesis que la formación en áreas de mercado que se imparte en España adolece de ser un tanto teórica, de tal forma que cuando el emprendedor afronta la realidad de mercado, carece de los recursos necesarios para interpretarlo y manejarlo adecuadamente, siendo ésta una importante causa de fracaso empresarial.

CAPITULO 5. OBJETIVOS E HIPOTESIS DE TRABAJO

Una vez definidos los principales conceptos que se van a manejar a lo largo del trabajo, determinado el marco de actuación del mismo y verificado el estado del arte, se procede en este capítulo a detallar las hipótesis que se van a tratar de demostrar a través de la preceptiva prueba de campo.

A lo largo de los capítulos anteriores se ha podido comprobar la existencia de un amplio interés en la literatura sobre los factores de éxito en la empresa, así como trabajos tratando de explicar las razones de fracaso empresarial mediante modelos predictivos del mismo basados en variables económicas. No obstante, se detecta una falta de interés o de investigaciones relativas a la definición y tratamiento de riesgos a los que se deben enfrentar los emprendedores, que en muchos casos son causa del fracaso empresarial.

Nos encontramos así ante "la tesis de la tesis": existen numerosas barreras que dificultan la liberación del instinto emprendedor dentro de la sociedad, y que afectan tanto a la necesaria labor de fomentar el instinto emprendedor en la misma, como a la forma de encauzar el mismo hacia el éxito empresarial a través de una formación específica. El estudio del fracaso empresarial parece un camino idóneo para poder abordar este problema desde una óptica novedosa y pragmática.

En relación con dicha tesis y forma de abordarla, las hipótesis concretas que se van a comprobar son las siguientes:

5.1. Tesis de la Tesis

TESIS DE LA TESIS: la falta de definición y tratamiento de los riesgos que más comúnmente debe afrontar el emprendedor, se perfila como causa de fracaso empresarial.
--

Si bien, como queda comentado anteriormente, el hecho de emprender es ya percibido como muy positivo por la sociedad y como un éxito en sí mismo, es necesario que la mayor parte posible de los proyectos emprendedores alcancen el éxito. Por otro lado, la aversión al riesgo será tanto menor cuanto más se puedan objetivar los riesgos concretos que se deben asumir y, en toda la literatura consultada, la referencia a estos es mínima, no habiéndose profundizado suficientemente en experiencias fracasadas para determinar sus causas.

Es por tanto el desconocimiento de los riesgos concretos que debe afrontar el emprendedor, el principal causante del temor a emprender, que en el caso de la media europea, atañe al 50% de aquellos individuos que se plantean hacerlo, cuando por ejemplo en Estados Unidos solo lo hace en un 33% de casos.

A lo largo del trabajo se pretende realizar, por tanto, una identificación de los riesgos y factores de fracaso que acechan al emprendedor.

5.2. Hipótesis Primera

HIPÓTESIS PRIMERA: la formación específica en emprendedorismo es esencial para fomentar las iniciativas emprendedoras e incrementar el éxito en estas.

Tal y como se ha recogido en el Capítulo 3, los recursos humanos en la empresa son considerados como factor clave del éxito empresarial en multitud de trabajos. De entre ellos Clifford y Cavanagh (1989)¹, Huck y McEwen (1991)², Viedma (1992)³,

¹ Clifford, J.; Cavanagh, R. (1989) *"Estrategias de éxito para la PYME"*. Ediciones folio

² Huck, J.; McEwen, T. (1991) *"Competencies needed for small business success: perceptions of Jamaican entrepreneurs"*. Journal of Small Business Management, oct, vol 29.2

³ Viedma, J.M. (1992) *"La excelencia empresarial española"*. Mc Graw Hill

Puig (1996)⁴, Wijewardena y Cooray (1995)⁵, Dorronsoro y otros (2001)⁶, consideran aspectos tales como los conocimientos, habilidades y actitudes de los recursos humanos y que se debe contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de éstos para procurar un personal competente, por lo que una adecuada formación tanto a nivel directivo como de mandos intermedios será determinante para lograr el éxito en la empresa.

Asimismo, y tal y como se ha señalado anteriormente, la capacidad directiva es considerada por Huck y McEwen (1991), Viedma (1992); Puig (1966), Dorronsoro y otros (2001); Camisón (1997)⁷ y Yusuf (1995)⁸ entre otros, destacando que el éxito en la empresas viene determinado por la dirección de la misma por parte de personas con experiencia, conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y de los recursos tecnológicos de la empresa, por lo que las empresas de éxito deben contar con gerentes con un alto grado de formación.

Alcázar (2004)⁹ señala asimismo que una de las carencias más frecuentes del emprendedor es la falta de formación en gestión empresarial. Igualmente, tal y como se recoge en el capítulo anterior, únicamente el 59% de los empresarios españoles declara conocer los cursos de formación para creación y gestión de PYMES, y sólo el 29'8% de los impulsores de PYMES reconoce haber asistido a estos cursos¹⁰.

⁴ Puig, P. (1996) "La competitivitat de l'empresa industrial a Catalunya. Anàlisi de l'entorn econòmic i de les estratègies competitives en un contexte de modernització del sector públic". ESADE

⁵ Wijewardena, H.; Cooray, S. (1995) "Determinants of growth in small Japanese manufacturing firms. Survey evidence from Kobe". Journal of Small Business Management, vol 33, nº 4.

⁶ Dorronsoro, I.; García, C.; González, M.; Lezámiz, M.; Matey, J.; Moso, M.; Unzueta, M. (2001) "El modelo de gestión de las PYMES vascas de éxito". Cluster del Conocimiento, ediciones PMP.

⁷ Camison, C. (1997) "La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas". Civitas

⁸ Yusuf, A. (1995) "Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs". Journal of Small Business Management, vol april.

⁹ Alcázar, A.. (2004) op cit at supra.

¹⁰ Cámaras de Comercio (1996) op cit at supra.

De los datos ofrecidos en el capítulo anterior se deduce que la tasa neta de creación de empresas es, en España, casi la mitad que la media europea; llega así el momento de formular hipótesis que justifiquen tal hecho. Se desea profundizar de este modo, en las razones por las que los españoles son los europeos menos emprendedores y, sobre la paradoja de que el número de españoles que prefieren ser autónomos (56%), es superior al de los que prefieren estar en nómina (34%), cuando, en el conjunto comunitario, un 51% de los europeos dice preferir la seguridad de una nómina y solo un 45% desea la libertad de trabajar por su cuenta¹¹.

Pérez-Orive (2004)¹² opina que, hoy en día, con la formación de que se dispone, la gente está en disposición de arriesgarse como no lo hizo antes, y puntualiza que la formación actual ha propiciado el crecimiento personal en el área de las actitudes humanas, lo cual favorece la toma de iniciativas.

A pesar de lo anterior, pero perfectamente compatible con tal afirmación, este trabajo sostiene que la falta de formación específica para el emprendedor es causa del alto fracaso empresarial en España, y esta va a ser por tanto la primera de las hipótesis que se va a verificar en el presente trabajo, y que parece una causa de que, a pesar del gran número de "intenciones" emprendedoras que se registran en nuestro país, solo una mínima parte de ellas se lleven a efecto. El propio Pérez Orive propugna que el estudio del emprendedor en sus distintas variantes debiera iniciarse ya en la enseñanza primaria en los países avanzados.

En este sentido, la mentalidad de la sociedad española considera la formación como una obligación de la empresa y no una responsabilidad propia, a diferencia del mundo anglosajón, tal como afirma Ugalde (2004)¹³. El emprendizaje, entendido

¹¹ Cámaras de Comercio (2002) *"La creación de empresas en España"* Informe de las Cámaras de Comercio.

¹² Pérez Orive, J.F.(2004) *"El gran empujón, la aventura de emprender y montarse por libre"*. Pirámide, pág. 34

¹³ Ugalde, R. (2004) *"Las empresas españolas no confían en sus empleados"* Expansión, 15/12/04, pág, 19

como *"aprender a emprender"*, es así una disciplina a desarrollar para fomentar actitudes emprendedoras.

Thurslon (1985)¹⁴ señala que la experiencia previa parece un requisito que está presente en la mayoría de los nuevos empresarios, que así perciben mejor las nuevas oportunidades y adquieren una formación empresarial útil para el futuro.

En el mismo sentido, Nueno (2003)¹⁵ considera que el emprendedor es capaz de perseguir una oportunidad y movilizar recursos, y que ello se puede llevar a cabo en el seno de la empresa, por lo que el intraemprendedor está más capacitado para llevar a cabo con éxito la aventura emprendedora.

El estudio de García Tabuenca y otros (2004) recoge que el 60% de los emprendedores encuestados pertenecen a familias con tradición empresarial, y que entre un 60 y 70% de los mismos ha trabajado en una PYME antes de iniciar su aventura emprendedora.

En el estudio GEM 2003, el 80% de los emprendedores habían sido empleados por cuenta ajena, y la inclinación para establecer negocios propios es dos o tres veces superior entre aquéllos que han tenido cercano a alguien que lo ha hecho en los últimos seis meses.

Según recogen, tanto Eurobarometer 2004 como el informe del Consejo Superior de las Cámaras de Comercio del mismo año, los conceptos básicos para poner en marcha una empresa se pueden aprender. Unicamente un 12% de los estadounidenses y un 6% de los españoles, piensan lo contrario. Tanto unos como otros opinan que el mejor ámbito para dicha formación es la propia Universidad. Castejón¹⁶ va aún más lejos y postula que se debe facilitar formación incluso para el reconocimiento de las oportunidades que se presentan en la economía para iniciar una actividad empresarial.

¹⁴ Thurslon, P. H. (1985) op cit at supra.

¹⁵ Nueno, P. (2003) op cit at supra.

¹⁶ Castejón, R. (2002) op cit at supra. Pág, 39

El propio Veciana¹⁷ reivindica la creación de empresas como un área de conocimiento imprescindible junto a las áreas clásicas de organización de empresas, economía financiera y contabilidad, y comercialización e investigación de mercados.

Tomando como base la escasa formación sobre emprendedorismo que se imparte en la Universidad Española reflejada en los trabajos anteriormente mencionados, planteamos la segunda hipótesis de estudio del presente trabajo, que será contrastada con las características definitorias de la muestra de empresarios analizada con relación a su formación, sus antecedentes familiares, la experiencia previa por cuenta ajena y la condición de intraemprendedor de los mismos.

5.3. Hipótesis Segunda

HIPOTESIS SEGUNDA: el fracaso en una actividad emprendedora se convierte en un gran factor de éxito en posteriores iniciativas emprendedoras.

Algunos autores contemporáneos, como Twaalfhoven (2005)¹⁸, señalan que el fracaso en una primera experiencia emprendedora es una semilla muy fértil de una nueva experiencia empresarial, llegando a calificar el fracaso como *"madre del éxito"*.

Asimismo Rovira y Trías de Bes (2003)¹⁹ destacan que uno de los factores para conseguir el éxito radica en percibir el error como una oportunidad de mejora y no como un fracaso. En este sentido, Fernández Aguado (2003)²⁰ apunta que las crisis empresariales refuerzan tanto a las personas como a los propios proyectos para enfrentarse a mayores retos.

¹⁷ Veciana J.M. (2003) op cit at supra. Pág. 53

¹⁸ Twaalfhoven. B. (2005) Diario Expansión. 24/05/05

¹⁹ Rovira, A.; Trías de Bes, J. (2003) op cit at supra.

²⁰ Fernández Aguado, J. (2003) op cit at supra.

La experiencia es un grado en todos los órdenes de la vida y, el fracaso una dolorosa pero eficaz escuela, pero parece que en el caso de los emprendedores, este hecho es mucho más remarcable. Este argumento quizás tenga que ver con la primera hipótesis ya formulada, es decir, que si la formación en emprendedorismo es escasa, la única forma de aprender es emprendiendo directamente, con poca formación, lo cual agudiza el riesgo de fracaso.

Por otro lado parece que el fracaso no implica el abandono del espíritu emprendedor, sino que representa un paso crucial en la formación del futuro emprendedor de éxito, que de alguna forma contrarresta la falta de formación específica en emprendedorismo.

Este trabajo defiende por tanto que el fracaso en la primera iniciativa emprendedora es una excelente semilla para asegurarse el éxito en la siguiente, por lo que se plantea la segunda hipótesis, que será contrastada con las percepciones de los encuestados sobre el éxito alcanzado en sus experiencias emprendedoras, así como su intención y puesta en práctica real de una nueva experiencia emprendedora.

5.4. Hipótesis Tercera

HIPOTESIS TERCERA: la adecuada gestión de un proyecto empresarial es más importante, de cara al éxito, que disponer de una buena idea de negocio

La adecuada gestión de un proyecto empresarial es tratada en la literatura al respecto, pero haciendo especial hincapié en la gestión financiera, tal y como recogen Viedma (1992), Huck y McEwen (1991); Acar (1993)²¹ ; Yusuf (1995);

²¹ Acar, A. (1993) *"The impact of key internal factors on firms performance: an empirical study of small Turkish firms"*. Journal of Small Business Management vol 31,nº 4.

Alvarez y García (1999)²²; o bien en la estructura organizativa de la empresa (Clifford y Cavanagh (1985), Viedma (1992); Dorronsoro y otros (2001).

Los proyectos emprendedores suelen comenzar en un sueño o ilusión, pero parece que, independientemente de que el origen de un proyecto empresarial sea tan etéreo, es imprescindible aplicar el rigor en la gestión del mismo, que está llena de aristas y salpicada de peligros. Este trabajo sostiene que muchos proyectos emprendedores tienen serias dificultades para convertir ese proyecto ideal en una realidad empresarial sólida y gestionada de forma realista, lo cual resulta, a la postre, causa de muchos fracasos empresariales.

El control de gestión se revela como un instrumento fundamental para restringir los riesgos, del mismo modo que ayuda sobremanera a la gestión del desarrollo realista y fructífero de todo proyecto empresarial.

Se sostendrá asimismo que la formación específica en control de gestión que se imparte en nuestro país, herramienta fundamental para el buen desarrollo de un proyecto empresarial, es insuficiente, por lo que a través de la investigación que se presenta en los capítulos siguientes, y mediante una serie de preguntas relativas a cuestiones específicas de gestión empresarial, se va a tratar de contrastar dicha hipótesis:

5.5. Hipótesis Cuarta

HIPOTESIS CUARTA: una gran parte del fracaso empresarial tiene su origen en las dificultades de los emprendedores para manejar aspectos relacionados con el mercado.

²² Alvarez, J.C.; García, E. (1996) *"Factores de éxito y riesgo en la PYME: diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad"*. Economía Industrial, nº 310

La orientación de las empresas al mercado, la cultura de atención al cliente y las capacidades de marketing de las empresas, son detectadas como factores clave de éxito para las empresas, en trabajos como los de Clifford y Cavanagh (1985); Huck y McEwen (1991); Viedma(1992); Alvarez y García (1996); Luck (1996)²³; Warren y Hutchinson (2000)²⁴ y Dorronsoro y otros (2001).

En el mundo actual, la orientación de las empresas a buscar la satisfacción de sus clientes es un elemento de gestión fundamental, y la obtención de los objetivos de ventas y cuotas de mercado es un vehículo clave para la consecución del éxito empresarial, tal y como demuestran Llonch Andreu y López Belbece²⁵.

En este sentido, la formación que se imparte a los futuros empresarios en carreras universitarias del área empresarial, e incluso en programas específicos de Administración y Dirección de Empresas, parece insuficiente.

En efecto, tras revisar la formación que en la Universidad Española se imparte con relación al mercado y la dirección y administración de ventas, este trabajo va a demostrar igualmente que dicha formación en lo que se refiere al mercado y la forma de abordarlo de una forma práctica y eficiente, es asimismo insuficiente, de forma que una buena parte de los fracasos empresariales tienen ese origen.

Se verificará igualmente, que la formación que tienen los neoemprendedores a este respecto, se centra en aspectos de marketing, estudios de mercado y de posicionamiento de productos, pero es escasa en cuanto a la gestión ejecutiva de las ventas, motor incuestionable para viabilizar un proyecto empresarial.

²³ Luck, S. (1996) "Success in Hong Kong; factors self-reported by successful small business owners". Journal of Small Business Management, vol, 34, nº 3.

²⁴ Warren, L.; Hutchinson, W. (2000) " Success factors for high-Technology SMEs: A case study form Australia." Journal of Small Business Management, vol, july.

²⁵ Llonch Andreu, J y López Belbece, M.P. (2004), "La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia genérica en dicha relación" Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Núm 21, pág, 82.

Capítulo 5

Por lo tanto y, mediante un conjunto de preguntas relativas a cuestiones relacionadas con el mercado, se tratará de contrastar dicha hipótesis:

Se espera asimismo que lo extensivo de la prueba de campo pueda arrojar otras conclusiones de interés que permitan descifrar los entresijos del fracaso empresarial, ayudando a acotar y determinar los riesgos que el emprendedor debe afrontar en su esfuerzo creativo.

PARTE III
METODOLOGIA Y DESARROLLO
DE LA INVESTIGACION

CAPITULO 6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

6.1. Introducción

Al objeto de desarrollar este trabajo se ha seleccionado una muestra de 50 emprendedores que llevaron a cabo su “sueño” emprendedor entre los años 1970 y 2002.

Dicha muestra se corresponde con 50 personas que pusieron en práctica una iniciativa empresarial que no se vio coronada con el éxito, entendiendo por ello que la misma hubo de ser abandonada ya que la empresa fue cerrada, reestructurada o vendida. En cualquier caso, en el momento de realizar la entrevista, se encontraba inactiva en la forma inicial en que el entrevistado la comenzó.

Dada la dificultad que entraña encontrar personas dispuestas a hablar en profundidad de un fracaso personal, ha sido necesario trabajar con un número de encuestados exiguo, por lo que se ha creído necesario validar dicha muestra como representativa de la realidad empresarial española. El resultado de tal procedimiento de validación se recoge en el capítulo siguiente.

Este procedimiento de validación se aplica abundantemente en la industria farmacéutica para asegurarse de que las muestras, tanto de los productos farmacéuticos como de las materias primas que los componen, son fielmente representativas de los productos que se van a analizar para determinar que su calidad es la requerida.

Efectivamente, la industria farmacéutica ha desarrollado un sistema denominado “Buenas Prácticas de Fabricación” (“Good Manufacturing Practice”), que define en detalle las condiciones en que se debe desarrollar el procedimiento de fabricación de medicamentos.

Ante la imposibilidad material de analizar la calidad de cada una de las cápsulas o comprimidos fabricados (dosis) que un paciente debe ingerir, y siendo imprescindible asegurar al máximo la calidad de todas ellas, se fija una forma determinada y compleja de extracción de muestras, estableciéndose unos criterios de validación de las mismas que permiten comprobar fehacientemente que las muestras analizadas (una mínima parte de las que se van a consumir), son prácticamente idénticas a las no analizadas (la inmensa mayoría de las que van a ser ingeridas por los pacientes.)

En el caso que nos ocupa, desde un principio se contaba con la dificultad, en primer lugar, de encontrar emprendedores fracasados que aceptaran ser entrevistados, y en segundo lugar, con la dificultad que iba a suponer hacerles profundizar en su fracaso a lo largo de una necesariamente larga y delicada entrevista, de ello que se decidiera adaptar y aplicar el anterior procedimiento de validación.

6.2. Proceso de selección de los encuestados

Con objeto de completar una muestra representativa se ha recurrido a la búsqueda de profesionales que fueran empresarios o tuvieran antecedentes de haberlo sido y que alguna de sus experiencias no hubieran obtenido el éxito deseado, entendiendo por este la continuidad de la empresa a lo largo del tiempo, bajo su dirección.

Pese a haber sido contactados cerca de doscientas personas que podrían reunir los requisitos mencionados, únicamente en torno a una cuarta parte de los contactados se mostraron abiertos a la entrevista en profundidad que se les propuso, ya que esta entrevista suponía un reconocimiento de un fracaso personal que siempre es difícil de compartir con una tercera persona.

No todas las personas contactadas procede del entorno directo, ya sea empresarial o personal del autor, sino que muchas de ellas se obtuvieron a partir de contactos facilitados por los primeros entrevistados, por lo que la muestra ha resultado

heterogénea en cuanto al sector de actividad de los entrevistados, así como en cuanto a cualquier otra característica descriptiva de la misma, tal y como se refleja en el capítulo siguiente.

En el mismo capítulo se lleva a cabo un análisis descriptivo detallado de las características definitorias de la muestra, así el pertinente tratamiento estadístico que trata de relacionar las respuestas ofrecidas por los encuestados entre sí, así como con las características definitorias de la muestra. No obstante, y dado que ya se ha comentado anteriormente lo reducido del tamaño de la muestra, se hará énfasis en un análisis cualitativo previo y pormenorizado de los propios encuestados. En el Anexo 2, se recogen las fichas individualizadas de todas las respuestas de los encuestados.

En función de lo anterior, es de resaltar la relevancia que en este caso cobra el análisis cualitativo, que se verá apoyado por el correspondiente análisis cuantitativo. En el capítulo 9 se recogen resúmenes de uno y otro.

6.3. Estructura general de la investigación

La elaboración de las preguntas del cuestionario se ha basado precisamente en la identificación de riesgos reales concretos a los que se ha tenido acceso según lo recogido en el Marco Teórico del trabajo, lo cual ha permitido establecer lo que se podría denominar un “inventario de riesgos”, sobre los que se ha interrogado exhaustivamente a los entrevistados.

Tal y como se ha comentado anteriormente, se identifican 50 emprendedores que no tuvieron éxito en su iniciativa empresarial, entendiendo estas circunstancias como que su aventura emprendedora acabó en cierre de la empresa, paralización de la actividad, quiebra o suspensión de pagos o en procesos de reestructuración. La encuesta se diseñó con el fin de identificar los principales factores que hubieran podido desencadenar o causar dicho proceso.

El cuestionario ha sido dividido en siete grandes bloques de preguntas (ver Anexo 1). El primer bloque, Preguntas de Clasificación, recoge aquellos datos de clasificación que permitirán establecer grupos homogéneos de encuestados con arreglo a un determinado criterio. Estableciendo dichos grupos homogéneos, a través del análisis de la varianza, se tratará de determinar si las respuestas que cada uno de los grupos ofrece es significativamente distinta con respecto a otro u otros grupos.

Los cinco siguientes bloques de preguntas, en los cuales la respuesta debe ser calificada en una escala de 0 a 5, abordan cuestiones relacionadas con todos aquellos factores de riesgo que han sido identificados en la literatura y estudios consultados, y que han sido recogidos dentro del Marco Teórico del trabajo.

El segundo bloque de preguntas hace referencia al equipo promotor. Tal y como se ha recogido en capítulos anteriores, la capacidad directiva es considerada por Huck y McEwen (1991), Viedma (1992); Puig (1966), Dorronsoro y otros(2001); Camisón (1997)¹ y Yusuf (1995)², entre otros, como factores de éxito o fracaso en la actividad empresarial, destacando que el éxito en la empresa se produce como consecuencia de la dirección de la misma por personas con experiencia, conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y de los recursos tecnológicos de la propia empresa por lo que las compañías de éxito deben contar con gerentes con un alto grado de formación. En este bloque de preguntas se pretende determinar el grado de competencia del equipo promotor de la idea.

El tercer bloque de preguntas recoge cuestiones relativas a las actitudes y aptitudes del promotor de la empresa. Multitud de trabajos hacen referencia a aspectos tales como los conocimientos, habilidades y actitudes de los recursos humanos y, coinciden en que se debe contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de estos para disponer de un personal competente, por lo que una adecuada formación, tanto a nivel directivo como de mandos intermedios ha de ser importante

¹ Camisón, C. (1997) op cit at supra.

² Yusuf, A. (1995) op cit at supra.

para lograr el éxito en la empresa. De entre todos estos trabajos, cabe destacar los de Clifford y Cavanagh (1989³); Huck y McEwen (1991)⁴; Viedma (1992)⁵; Puig (1996)⁶; Wijewardena y Cooray (1995)⁷; Dorronsoro y otros (2001)⁸.

La adecuada gestión de un proyecto empresarial es tratada en la literatura especializada, pero haciendo especial énfasis en la gestión financiera, tal y como recogen Viedma (1992), Huck y McEwen (1991); Acar (1993)⁹; Yusuf (1995); Alvarez y García (1999)¹⁰; o bien en la estructura organizativa de la empresa (Clifford y Cavanagh (1985), Viedma (1992); Dorronsoro y otros (2001)). Asimismo García Tabuenca, como Veciana, recogen distintos factores, tanto internos como externos, que son determinantes para lograr el éxito o el fracaso de un proyecto emprendedor. Con el fin de agrupar homogéneamente estos factores se han establecido tres grupos de preguntas que se corresponden con los bloques de idea de negocio, grado de racionalidad del proceso emprendedor acometido, identificación de factores de riesgo o fracaso (internos y externos).

Finalmente se incluye un último bloque de preguntas abiertas sobre otras cuestiones de interés que contribuyen al análisis de la experiencia emprendedora, donde se ha permitido que el encuestado dé una respuesta libre en relación con las mismas.

En el capítulo siguiente (cuadro 7.2.), se ofrecen los resultados de los estadísticos descriptivos de todas las respuestas obtenidas de los encuestados.

Con el fin de realizar el preceptivo estudio cuantitativo de las respuestas obtenidas, se han llevado a cabo dos tipos de análisis estadístico:

³ Clifford, J.; Cavanagh, R. (1989) op cit at supra.

⁴ Huck, J.; McEwen, T. (1991) op cit at supra.

⁵ Viedma, J.M. (1992) op cit at supra.

⁶ Puig, P. (1996) op cit at supra.

⁷ Wijewardena, H.; Cooray, S. (1995) op cit at supra.

⁸ Dorronsoro, I.; García, C.; González, M.; Lezámiz, M.; Matey, J.; Moso, M.; Unzueta, M. (2001) op cit at supra.

⁹ Acar, A. (1993) op cit at supra.

¹⁰ Alvarez, J.C.; García, E. (1996) op cit at supra.

- Tablas de contingencia, con el objeto de relacionar respuestas entre sí, dos a dos, a fin de establecer aquellas respuestas que tienen relación entre sí
- Análisis de varianza, tratando de identificar respuestas significativamente distintas para determinados grupos de encuestados que mantengan características grupales homogéneas. Para determinar estos grupos homogéneos se parte de la información obtenida a través de las preguntas de clasificación del primer bloque

No obstante, dado que el último bloque de preguntas recoge respuestas abiertas, no se puede realizar con el análisis de la varianza, ya que ello requiere que la respuesta tenga un valor categórico. En su lugar se realiza un análisis de las otras cuestiones de interés ,separando las respuestas según los grupos homogéneos, con el fin de observar diferencias entre las respuestas.

En el capítulo 8 se incluye una descripción en detalle de cada una de estas técnicas estadísticas utilizadas.

6.4. Análisis cualitativo basado en las entrevistas

El hecho de haberse llevado a cabo la prueba de campo a través de entrevistas personales en profundidad, ofrece la posibilidad de indagar en algunos aspectos de la personalidad del entrevistado en relación con su experiencia emprendedora, así como sobre su propia forma de percibirla y relatarla.

Se ha creído interesante, en base a tales apreciaciones, incidir en algunos aspectos no relacionados directamente con las preguntas practicadas y sus respuestas, y que han permitido llegar a algunas conclusiones cualitativas que permiten ahondar en la naturaleza del fracaso empresarial.

Por lo tanto, a continuación se incluye un análisis individualizado de cada uno de los entrevistados, que contiene aspectos relacionados con las dos siguientes áreas:

1. Información en torno al perfil personal del emprendedor y su experiencia, actividades emprendedoras desarrolladas, y nivel de autocrítica alcanzado en el análisis de su propia experiencia.
2. Percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor, con las reflexiones de aquél respecto a la experiencia emprendedora relatada, así como unas recomendaciones.

6.4.1. Análisis individualizado de los encuestados

A continuación se recoge un análisis individualizado de cada uno de los encuestados donde se analizan dos bloques de informaciones. En el primero de ellos se realiza un análisis sobre el emprendedor y su experiencia, distinguiendo cuestiones de perfil personal, cuestiones relativas a las actividades emprendedoras desarrolladas por el mismo y cuestiones relativas al nivel de autocrítica del propio encuestado. En el segundo bloque se ofrecen las percepciones del investigador sobre el emprendedor, distinguiendo a su vez éstas, en reflexiones y recomendaciones.

Al finalizar el capítulo se ofrecen las conclusiones derivadas de este análisis pormenorizado de los encuestados.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: CUBA1

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad anterior: comercial

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: medio-alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- De varios tipos: forniture y telecomunicaciones
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 3
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 2
- Papel desarrollado en las mismas: seguidor en las dos primeras y promotor en la última
- Duración aproximada: 2 años en el fracasado
- Posible causa de fracaso: falta de preparación y experiencia

1.3. Autocrítica

CUBA es consciente de no haber alcanzado el éxito en su primer intento emprendedor y lamenta no haber tenido más experiencia para afrontarla, era muy joven y no había recibido formación específica emprendedora. Considera que no aplicó una gestión profesional a su proyecto debido a su inexperiencia y falta de formación.

Es bastante analítico con su fracaso y se ha exigido mucho más en sus intentos posteriores, durante el segundo de los cuales realizó un master en dirección y administración de empresas que le ha sido de suma utilidad para poder analizar a fondo su primera experiencia, lo cual ha sido decisivo para su éxito posterior.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

CUBA recibió su educación en ese país caribeño, terminando su carrera en España, lo cual ha supuesto una dificultad añadida al ya complejo desafío de ser emprendedor: la adaptación a otros usos y costumbres y a un mundo socio-económico en las antípodas del suyo. Su preparación cuando inició su primer desafío emprendedor era escasa, hasta el punto de que ni siquiera elaboró un plan de negocios antes de afrontarlo. Su afán de mejora personal y progreso profesional ha supuesto sin embargo un fuerte incentivo para prepararse, lo que a la postre le ha permitido iniciar nuevos proyectos emprendedores y coronarlos con el éxito. Presenta CUBA las características típicas del líder natural, lo cual le facilita la labor de crear y dirigir equipos humanos.

2.2. Recomendaciones

CUBA, a pesar de su fracaso inicial, ha obtenido el éxito emprendedor a una edad aún muy joven lo cual, unido a su carácter natural entusiasta y optimista, podría llevarle a minusvalorar algunas situaciones de riesgo que pueden suponer amenazas de fracaso. Debe seguir lidiando su lucha personal con el rigor, la disciplina y la perseverancia en la consecución de sus objetivos.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: GUINEA2

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: estudiante y comercial simultáneamente

Intraemprendedor: no tuvo ocasión

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Urbanización y Constructora
- Sector Construcción
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 2
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en las mismas: promotor en ambas
- Duración aproximada: 5 años
- Posible causa de fracaso: falta de formación empresarial, de rigor en la gestión y de realismo en los planteamientos

1.3. Autocrítica

GUINEA es consciente de no haber alcanzado el éxito en sus dos experiencias emprendedoras pero no parece haber asimilado su máxima responsabilidad en ellas, tendiendo a culpar de las mismas a circunstancias externas y a terceros. No ha desarrollado por tanto un nivel suficiente de autocrítica que le permita obtener el máximo rendimiento de sus fracasos. De hecho en su segunda experiencia emprendedora, que ha terminado en fracaso con posterioridad a la entrevista mantenida, ha adolecido de los mismos errores básicos que en la primera.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Su primera experiencia emprendedora la afrontó inmediatamente después de terminar su carrera universitaria, Arquitectura. Carecía por tanto de formación empresarial, si bien había desarrollado una pequeña actividad comercial por cuenta propia. Su talante audaz y entusiasta le llevó a iniciar un enorme desafío sin la suficiente preparación (ni siquiera elaboró un plan de negocios), lo que ciertamente le desbordó por completo en el momento en que la llevó a cabo habida cuenta de su inexperiencia y falta de formación específica, acarreándole incluso problemas judiciales serios.

2.2. Recomendaciones

El carácter emprendedor de GUINEA está fuera de toda duda, ya que, a pesar de sus dos experiencias fracasadas sigue mostrando una disposición total a tener nuevas experiencias emprendedoras. Sin embargo sería necesario en su caso asumir, aprender y aprehender conceptos de gestión básicos imprescindibles para el buen fin de un proyecto empresarial, más aún en su caso que muestra una tendencia natural a la falta de realismo y a la ensoñación empresarial.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: PILOTO3

Sexo: varón

Formación: grado medio

Actividad previa: técnico topografía

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: bajo

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Servicios topográficos
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 1
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en las mismas: promotor
- Duración aproximada: 5 años
- Posible causa de fracaso: falta de formación emprendedora

1.3. Autocrítica

PILOTO es consciente de no haber alcanzado el éxito en su experiencia emprendedora, pero no conoce la causa real que le impidió alcanzar el mismo, y lo atribuye, casi en exclusiva, a una crisis persistente en el sector.

DILOGUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Lo muestra PILOTO un talante emprendedor nato, se podría decir que "se vio obligado a emprender" por falta de otras expectativas profesionales más acordes con su carácter. Su formación específica era además inexistente, lo cual ciertamente le impidió desarrollar su proyecto con mayores garantías. PILOTO presenta claramente un perfil más de técnico que de emprendedor.

2.2. Recomendaciones

PILOTO ha acumulado una experiencia emprendedora notable, que podría hacer valer en posteriores intentos emprendedores a los que, además, se presta dispuesto. No obstante, las características de personalidad que presenta permiten concluir que podría acceder a un éxito profesional razonable, de forma más segura, como colaborador de una empresa consolidada, en puestos de tipo técnico o de gestión de equipos humanos.

BOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1. Perfil personal

Nombre: COPITO4

Sexo: varón

Formación: media

Actividad previa: comercial y diseño imagen

Emprendedor: sí

Carácter emprendedor: medio-alto

2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Diseño Imagen, Instalación sistemas comunicación
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 2
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en las mismas: seguidor en la primera y promotor en la segunda
- Duración aproximada: 12 años
- Posible causa de fracaso: falta de formación específica

3. Autocrítica

COPITO es consciente de no haber alcanzado el éxito en sus experiencias emprendedoras, pero no es capaz de acertar a comprender las causas, que tiende a atribuir las al entorno. No es suficientemente analítico por tanto con las razones de su fracaso y tiende a justificarse. Admite no reaccionar con suficiente rapidez a los problemas y pasa sucesivamente de asumir su responsabilidad en el mismo a achacarlo a las circunstancias del mercado. Ha afrontado una reestructuración de su negocio con asesoría externa, pero tiende a volver a su estilo de dirección, con lo

no acaba de salir de su crisis permanente que, de alguna forma, tiene asumida, haciendo la situación cambie sin afrontar con decisión ni ejecutar los cambios que el proyecto demanda desde hace años.

ANEXO 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

Reflexiones

COPITO es ciertamente un emprendedor de gran potencial, con notables cualidades técnicas, pero que adolece, tanto de una falta de formación general, (no elaboró un plan de negocios), como de la determinación para llevar a cabo los cambios que su proyecto demanda desde hace mucho tiempo. COPITO se apoya en lo "malo conocido" y no dedica suficiente esfuerzo a lo "bueno por conocer", probablemente que desconfía de su propia capacidad para llevar su negocio de una forma exitosa a la que lo ha hecho hasta ahora, a pesar de ser consciente de que esta no le ha proporcionado el éxito tampoco.

Recomendaciones

La posibilidad de que COPITO alcance el éxito pasa, casi con toda seguridad, a que se produzcan cambios muy favorables tanto en su entorno geográfico como en el sector en el que se desarrolla su actividad, los cuales son muy poco probables. En este contexto, aquel pasa por su propio progreso profesional, que debiera centrar en delegar funciones y escapar del "micro-management" que denota profesar, como desprende de sus farragosas explicaciones y disquisiciones.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: BORAL 5

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: comercial

Intraemprendedor: sí

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Comerciales, industriales, internacionales
- Sectores varios: telecomunicaciones, farmacéutico, cosmético
- Número de intentos realizados: 8
- Número de intentos fallidos: 3
- Número de intentos exitosos: 5
- Papel desarrollado en las mismas: seguidor en los primeros y promotor en los últimos
- Duración aproximada: 3 años
- Posible causa de fracaso: exceso de audacia, falta rigor en la gestión y de realismo en los planteamientos

1.3. Autocrítica

BORAL es consciente de no haber alcanzado el éxito en su primera experiencia y lamenta no haber sido más riguroso en sus planteamientos, así como no haberse procurado formación emprendedora específica. Admite no haber sabido manejar adecuadamente las relaciones con sus socios, si bien lo achaca al papel de minoritario que asumió.

Es muy analítico con su fracaso, que tras una etapa de autojustificación tras el mismo, ha conseguido racionalizar, identificando las causas del mismo y siendo conocedor de las correcciones que debió aplicar, y que han sido fundamentales para sus éxitos posteriores como empresario. No obstante admite haber acumulado algún fracaso más debido a no haber aplicado los conocimientos adquiridos con el necesario rigor.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Los éxitos profesionales cosechados por BORAL en sus experiencias en diversas empresas por cuenta ajena antes de iniciar su aventura emprendedora le hicieron adquirir una seguridad en sí mismo que le llevó a sobrevalorar su capacidad para llevar adelante sus propios proyectos. Su talante marcadamente intraemprendedor y su audacia personal le condujeron a afrontar el desafío sin la suficiente preparación. Probablemente tampoco eligió bien el proyecto ni los socios debido a su falta de experiencia emprendedora.

2.2. Recomendaciones

BORAL es hoy en día, 15 años después de su primer fracaso, un empresario de un notable éxito empresarial en varios sectores y proyectos y ha acumulado una experiencia que le permite reconocer situaciones de alto riesgo, pero persisten en él su audacia, al borde de la osadía, y es precisamente su seguridad en sí mismo lo que podría llevarle a situaciones en que su exceso de confianza pudiera afectarle en sus futuras actividades emprendedoras.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: COLON6

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: servicios

Intraemprendedor: si

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Ocio y Cultura
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 1
- Papel desarrollado en la misma: promotor
- Duración aproximada: 2 años
- Posible causa de fracaso: falta de experiencia y de realismo

1.3. Autocrítica

COLON, a pesar de haberse visto obligado a cesar la actividad de su empresa, considera que tuvo éxito en su iniciativa emprendedora y atribuye tal cierre a factores externos, si bien admite su falta de realismo en la puesta en marcha de su proyecto. Es curioso – pero, desde luego, coherente - que manifiesta que antes de iniciar su aventura empresarial pensaba que la clave del éxito iba a ser los buenos resultados. Parece por tanto que el mero hecho de haber tenido la determinación suficiente para llevar a cabo su proyecto ya lo considera un éxito en sí mismo. No será el único caso entre los encuestados, como tendremos oportunidad de ver.

A pesar de lo anterior admite no haber desarrollado el necesario sentido del riesgo, así como no haberse mostrado suficientemente flexible.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

COLON, desde la perspectiva de un emprendedor que busca el éxito empresarial, muestra una notable inmadurez en sus manifestaciones, y no parece que su experiencia fracasada haya servido para sentar las bases de un éxito futuro. Admite por otro lado errores cruciales en el desarrollo de su quehacer emprendedor, como no haber sabido llegar al mercado, pero sigue atribuyendo su fracaso a factores externos y a la falta de apoyo financiero. Ni siquiera elaboró un plan de negocios antes de iniciar su proyecto. Ciertamente no parece haber asimilado bien su experiencia fracasada, a pesar de que dice haber acometido un posterior intento con éxito.

2.2. Recomendaciones

Dicho lo anterior no queda sino recomendar a COLON repasar realísticamente su experiencia, de forma que pueda asumir y asimilar sus errores, muchos de los cuales son evidentes en las respuestas a las preguntas del cuestionario, y de esa forma tratar de abordar nuevas experiencias extrayendo todo el jugo de su primer proyecto empresarial. Parece, no obstante, que ya lo ha logrado posteriormente,

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: CHANTADA7

Sexo: varón

Formación: media

Actividad previa: comercial

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: medio

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Industria química-farmacéutica
- Sector Industrial
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 1
- Papel desarrollado en las mismas: seguidor en el primero y promotor en el último
- Duración aproximada: 3 años
- Posible causa de fracaso: escaso control gestión

1.3. Autocrítica

CHANTADA es consciente de no haber alcanzado el éxito en su primera experiencia y lamenta no haber sido más exigente en el control económico de la sociedad. Achaca el mismo igualmente a no haber sabido elegir los socios apropiados. Igualmente afirma haber adolecido de una escasa diversificación de productos y considera que le faltó creatividad para poder buscar alternativas a su proyecto empresarial.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

CHANTADA es una persona muy perseverante y trabajadora, con un alto sentido de la responsabilidad. Su escasa formación general le impidió en su momento disponer de los recursos profesionales para poder liderar un proyecto industrial de cierta envergadura. No obstante su realismo e instinto le han permitido aprender de aquella experiencia y acometer un segundo intento que le ha proporcionado un notable éxito

2.2. Recomendaciones

Como queda dicho, CHANTADA ha exprimido su primer fracaso de forma muy inteligente, sensata y práctica por lo que su cualificación como emprendedor es muy completa y sería por tanto un candidato a promover nuevas iniciativas emprendedoras, de no ser porque acaba de superar los 60 años y tiene plenamente colmadas sus expectativas profesionales y materiales.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: MARES8

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: comercial

Intraemprendedor: sí

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Tecnologías de la Información
- Servicios
- Número de intentos realizados: 3
- Número de intentos fallidos: 2
- Número de intentos exitosos: 1
- Papel desarrollado en las mismas: siempre promotor
- Duración aproximada: 3 años
- Posible causa de fracaso: deficientes comercialización y control de gestión

1.3. Autocrítica

MARES es consciente de no haber alcanzado el éxito en su primera experiencia, ha dedicado mucho tiempo en conocer las causas del mismo y cree haber dado con algunas de ellas. Es por tanto suficientemente analítico y reflexivo y considera que los factores que le impidieron alcanzar el éxito fueron su desconocimiento del mercado y el control de la gestión del proyecto, que no fue suficientemente riguroso ni realista.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Nos encontramos ante un genuino emprendedor-innovador, con una iniciativa y creatividad a prueba de bomba. No parará de intentar nuevos proyectos mientras viva. Sus planteamientos son entusiastas y cree detectar oportunidades con una frecuencia inusitada. Probablemente ese mismo entusiasmo y vitalidad - a veces hiperactividad - creativa le llevan a no dotar de la necesaria solidez y realismo a sus proyectos empresariales. El mismo reconoce una cierta incapacidad para llegar al mercado de forma consistente.

2.2. Recomendaciones

Debiera MARES sacrificar actividad creativa por rigor en la planificación y ejecución de sus proyectos, dotando de un mayor realismo a los mismos, así como de adquirir la necesaria formación en control de gestión que le permitiera tener una mayor sensibilidad de la marcha de sus proyectos. Igualmente debería asegurarse información necesaria para aplicar las correcciones de gestión que los proyectos empresariales demandan con frecuencia. El mismo debiera aplicar con rigor lo que sus respuestas denotan: que no es tan importante una buena idea como el realismo en el proceso de llevarla adelante

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: JUSTA9

Sexo: mujer

Formación: media

Actividad previa: funcionaria

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: medio

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Diseño gráfico
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 1
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en la misma: promotor
- Duración aproximada: 2 años
- Posible causa de fracaso: inadecuado manejo del área comercial

1.3. Autocrítica

JUSTA apunta como razón de su fracaso, el cual no llega a aceptar a pesar de que reconoce que se vio obligada al cierre de la empresa, no haber sido capaz de desarrollar una actividad comercial y de marketing acorde con su estructura de gastos. No obstante considera igualmente que tuvo excesivos problemas de personal, lo cual, unido a lo anterior, le llevaron al cese en la actividad de la empresa. JUSTA es de los pocos entrevistados que creen que la suerte también tiene un papel preponderante en el buen fin de un proyecto empresarial.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Es evidente que JUSTA no ha desarrollado el recomendable nivel de autocrítica en el que conviene que desemboque el fracaso a fin de poder explotarlo. La entrevista con JUSTA denota asimismo que adolece de la adecuada formación emprendedora o de gestión que permita acometer con ciertas garantías la puesta en marcha de un proyecto empresarial. JUSTA es una persona entusiasta, organizada, rigurosa y comprometida, con buenas ideas e iniciativa que, si pudiera recibir la formación adecuada, haría que sus posibilidades de éxito se incrementaran exponencialmente. De hecho manifiesta estar ya embarcada en un nuevo proyecto que parece marchar bien.

2.2. Recomendaciones

No cabe, por tanto, otra recomendación a JUSTA que tomar formación en administración y dirección de empresas en la seguridad de que sus innatas condiciones emprendedoras brillarían con luz propia, con toda seguridad.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: SUANCES10

Sexo: varón

Formación: media

Actividad previa: comercial

Intraemprendedor: si

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Transporte Internacional
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 1
- Papel desarrollado en las mismas: seguidor en ambos casos
- Duración aproximada: 3 años
- Posible causa de fracaso: falta de control de gestión

1.3. Autocrítica

SUANCES asume el hecho de no haber alcanzado el éxito en su primera experiencia y lamenta no haber sido más riguroso en el control de gestión del proyecto, pero igualmente está convencido de haber aprendido la lección de ella. Se revela como un gran conocedor de los mecanismos de funcionamiento del mercado y está convencido de que ello es la clave de su éxito profesional en etapas anteriores, e igualmente de su segundo intento emprendedor.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Su planteamiento empresarial es muy simple: tener las llaves del mercado en su bolsillo, y probablemente no le falta razón. Ha conseguido resolver sus deficiencias de gestión rodeándose de gente capacitada para ello. Ha soportado algunos problemas con sus socios y no tiene bien asumido lo complejo de estas últimas, particularmente en lo que se refiere a los distintos derechos y obligaciones de socios financieros frente a los de los socios que tienen cometidos ejecutivos.

2.2. Recomendaciones

SUANCES es un emprendedor que ha sabido aprender de su primer fracaso y a partir de ahí construir un nuevo proyecto empresarial que le ha dado estabilidad y éxito. Dada la convicción que ha desarrollado en sus propias ideas empresariales, que, sin dejar de tener un buen criterio son, a veces, heterodoxas, sería conveniente que en el proyecto en el que está involucrado actualmente, o en cualquier otro que pudiera emprender en el futuro, pudiera controlar la mayoría de las acciones de la compañía.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: MARCOS11

Sexo: mujer

Formación: media

Actividad previa: comercial

Intraemprendedor: sí

Carácter emprendedor: medio

1.4. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Marquetería
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 1
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en las mismas: *promotora*
- Duración aproximada: 3 años
- Posible causa de fracaso: no llegar al mercado

1.5. Autocrítica

MARCOS es consciente de no haber alcanzado el éxito en su única experiencia emprendedora y lamenta tanto no haber sido *suficientemente innovador* como no haber acertado en la *ubicación de su negocio*. Asimismo manifiesta haber carecido de *formación financiera adecuada*. Ha desarrollado el análisis adecuado y obtenido una experiencia muy sólida que estaría dispuesta a capitalizar si surgiera alguna otra oportunidad.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Se trata de una persona muy entusiasta, positiva y dispuesta, factores todos ellos identificativos de un buen emprendedor potencial. No obstante adolece de la formación mínima imprescindible para acometer con garantías un proyecto empresarial. Ni siquiera elaboró un plan de negocio. Denota una preocupación, probablemente excesiva, por innovar, la ubicación del negocio o el soporte financiero, pero no considera aspectos técnicos fundamentales para gestionar un proyecto empresarial con garantías. El hecho de que decidiera abordar su proyecto en solitario posiblemente también influyó en su fracaso.

2.2. Recomendaciones

En caso de que MARCOS decidiera abordar un nuevo proyecto empresarial sería conveniente recibiera formación específica antes. De no hacerlo así sería recomendable asociarse con alguien que cubriera sus áreas de deficiencia.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: BANZO12

Sexo: varón

Formación: universitaria y MBA

Actividad previa: comercial

Intraemprendedor: sí

Carácter emprendedor: medio-alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Comercio fibras textiles
- Servicios
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 1
- Papel desarrollado en las mismas: seguidor
- Duración aproximada: 1 año
- Posible causa de fracaso: no llegar al mercado

1.3. Autocrítica

BANZO es consciente de no haber alcanzado el éxito en su primera experiencia emprendedora, la ha analizado suficientemente y ha llegado a la conclusión de que no fueron capaces de llegar a su mercado objetivo. Entonces no contaba con los conocimientos de marketing y ventas que posteriormente desarrolló, ni había cursado su MBA, lo cual ha completado su formación emprendedora.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Se trata de una persona de gran formación, responsabilidad e inteligencia al cual solo le faltaba una experiencia práctica en emprendedorismo para alcanzar una cualificación óptima de cara al éxito empresarial, justo la que obtuvo a través de esta iniciativa fracasada. Quizás los únicos aspectos que le queden por desarrollar como emprendedor son la creatividad y la iniciativa, de ahí que no se considere su nivel de iniciativa emprendedora como alta.

2.2. Recomendaciones

En función de lo anterior, solo cabe recomendar a BANZO que inicie tantos proyectos emprendedores como se sienta capaz de controlar, tratando eso sí de estimular sus capacidades creativas, buscando la innovación sin temor al fracaso, porque él es sin duda de esos escasos emprendedores altamente preparados para el manejo de nuevos proyectos empresariales.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: ZERO13

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: comercial

Intraemprendedor: sí

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Granja avícola
- Sector Ganadería
- Número de intentos realizados: 3
- Número de intentos fallidos: 2
- Número de intentos exitosos: 1
- Papel desarrollado en las mismas: promotor en todas
- Duración aproximada: 3 años
- Posible causa de fracaso: factores externos

1.3. Autocrítica

ZERO no acepta haber fracasado en la experiencia empresarial, si bien admite que se vio obligado a cerrarla. No parece haber alcanzado por tanto el suficiente nivel de autocrítica, lo que se confirma cuando alega como causa del cierre, factores externos negativos. Afirmar además que no le faltó ningún recurso fundamental para el éxito. Parece por tanto que no ha reflexionado lo suficiente respecto a su experiencia, a pesar de que apunta que adoleció de falta de formación en las áreas comercial y de marketing.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Se trata sin duda de un emprendedor vocacional e intuitivo, pero que probablemente no había alcanzado un grado de madurez suficiente, ya que ni siquiera elaboró un plan de negocios antes de iniciar su acción emprendedora. A pesar de no haber sido capaz de extraer conclusiones razonables de su primera experiencia fracasada, ni siquiera de admitirla, sí que parece haber dejado un sedimento que le ha permitido abordar nuevas y exitosas experiencias empresariales.

2.2. Recomendaciones

Parece que, a pesar de contar con un espíritu emprendedor genuino y puro, y de gozar de experiencias varias, tiene aún una asignatura pendiente en el área de comercialización, así como inseguridad en contar con el suficiente soporte financiero para llevar adelante sus proyectos actuales y futuros. Sería por tanto conveniente accediera a formación en estas dos importantes áreas donde siente que debe completar sus conocimientos.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: ETNA14

Sexo: mujer

Formación: universitaria

Actividad previa: ninguna

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Ofimática
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 2
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en las mismas: promotora
- Duración aproximada: 3 años
- Posible causa de fracaso: no llegar al mercado

1.3. Autocrítica

ETNA presenta un perfil altamente emprendedor pues a los 30 años ya había puesto en marcha dos proyectos, desafortunadamente sin éxito, pero parece tener bien identificadas las causas, todas ellas relacionadas con la capacidad para entender y definir el mercado y ofrecerle productos de interés. ETNA es realista y reflexiva y asume sus dos fracasos, pero ello no merma su entusiasmo por volver a intentar nuevas experiencias emprendedoras, en las cuales siente que deberá afinar más el plan de negocios.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Se trata de una persona bien formada que ha asimilado bien sus fracasos y que dado su alto potencial emprendedor, además de su carácter innovador, y la lucidez que transpira en el análisis de sus experiencias, podrá acceder con relativa facilidad a proyectos de éxito en el futuro. Tal vez su falta de experiencia laboral anterior por cuenta ajena ha lastrado su trayectoria emprendedora.

2.2. Recomendaciones

ETNA debiera asumir su necesidad de formación en el área comercial. Su inquietud por elaborar buenos planes de negocio permite también inferir que requiere formación en ese área igualmente. En caso de que MARCOS decidiera abordar un nuevo proyecto empresarial sería conveniente recibiera formación específica antes. De no hacerlo así sería recomendable se asocie con alguien que cubriera sus áreas de deficiencia. En cualquier caso, sus dos experiencias frustradas y la buena asimilación de ellas, son la mejor garantía de su éxito futuro.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: BOCA15

Sexo: varón

Formación: media

Actividad previa: ninguna

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: medio-alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Supermercado
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 2
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en las mismas: promotor
- Duración aproximada: 1 año
- Posible causa de fracaso: no llegar al mercado

1.3. Autocrítica

BOCA considera que el factor que lastró su proyecto emprendedor fue su propia ambición, que resultó insuficiente para llevar adelante el proyecto. Si bien pensaba que el soporte financiero iba a ser la clave del éxito del mismo, se encontró con que no supo llegar al mercado, y esta considera es la razón fundamental de su fracaso. Junto a ella admite no haber sido suficientemente flexible para reencauzar su proyecto original y adaptarlo a las necesidades del mercado.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

BOCA presenta un buen nivel de autocrítica, pero muestra una gran confusión a la hora de identificar las razones de su fracaso, lo cual lleva a pensar que su falta de formación, tanto general como específica (ni siquiera elaboró un plan de negocios), fueron elementos negativos decisivos en sus fracasos, que ya son dos (... y sólo acaba de cumplir 30 años). Tiene por tanto un alto potencial emprendedor, pero probablemente debe madurar personalmente y ser capaz de concretar las verdaderas razones que impidieron su éxito.

2.2. Recomendaciones

BOCA debiera asumir su necesidad de formación en todas las áreas del emprendedorismo de cara a capitalizar su alto potencial emprendedor. Esa propia falta de formación y su juventud le han impedido de momento asimilar lo valioso de sus experiencias negativas. Con más reflexión y formación debiera convertirse en un emprendedor de garantía.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: GIN16

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: comercial

Intraemprendedor: si

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Informática y formación
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 2
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en las mismas: seguidor
- Duración aproximada: 3 años
- Posible causa de fracaso: desconocimiento del mercado

1.3. Autocrítica

GIN es perfectamente consciente de haber fracasado, pero afirma desconocer aún hoy, muchos años después de su experiencia relatada, desconocer las razones del mismo, y muestra una gran confusión al tratar de identificar las causas que lo motivaron, que atribuye de una forma general a temas de mercado, inadecuada administración o deficiente control de gestión, ya que afirma que no le faltó ningún otro recurso para cosechar el éxito.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

GIN no solo presenta un alto grado de formación como emprendedor, sino que ha impartido cursos de emprendedorismo. Su problema estriba en que no ha sido capaz de aplicar en la práctica lo que conoce a la perfección en la teoría, probablemente por falta de realismo, tanto en la forma de plasmar una idea sobre el terreno, como en la gestión rigurosa de dicho plan. Es el clásico caso de un gran conocimiento teórico con grandes dificultades para trasplantarlo al terreno de la realidad.

2.2. Recomendaciones

En casos como el de GIN el control de gestión aplicado con disciplina y rigor, es un instrumento decisivo para llevar al emprendedor a los términos de realismo que todo proyecto empresarial demanda. El gran capital emprendedor de GIN unido a su gran nivel de preparación intelectual y profesional le permitirían, a través de ello, cosechar un éxito que no ha alcanzado a pesar de estar sobradamente cualificado para ello en casi todos los aspectos.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: TUCAN17

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: Director Comercial

Intraemprendedor: si

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Informática y Formación
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 2
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en las mismas: seguidor
- Duración aproximada: 2 años
- Posible causa de fracaso: desconocimiento del mercado

1.3. Autocrítica

TUCAN es la misma persona que GIN, pero dado su interesante perfil y experiencia, él mismo solicita ser entrevistado dos veces con arreglo a sus dos intentos emprendedores fallidos, lo cual se procede a realizar dado el alto interés de su testimonio. No solo asume su nuevo fracaso sino que su desconcierto respecto a las causas que lo han provocado, ha aumentado. Muestra su ansiedad por encauzar su instinto emprendedor de forma positiva y fructífera, lo cual es lógico dado su especial perfil. Ha dedicado mucho tiempo a la reflexión, que me atrevería a decir que es constante dada su ocupación profesional tan vinculada al emprendedorismo, y a la

formación en el mismo. No obstante, apunta en este nuevo intento algunos factores de fracaso novedosos respecto a su experiencia anterior, como son la flexibilidad y el oportunismo en relación con su aproximación al mercado, y él mismo comienza a dudar de su realismo al afrontar el desafío emprendedor.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Se repiten en esta segunda experiencia de TUCAN varios de los factores que le llevaron a su primer fracaso, y que evidencian nuevamente su dificultad para poner en práctica lo que conoce perfectamente en la teoría.

2.2. Recomendaciones

La asignatura pendiente de TUCAN seguiría siendo el control de gestión aplicado con disciplina y rigor, que le permitiría muy probablemente capitalizar sus grandes conocimientos e instinto emprendedor en proyectos futuros. Asimismo, y dado que se recoge como deficiencia recurrente en ambas experiencias su aproximación al mercado, ésta es otra área en la que trabajar en profundidad, y que tiene también que ver con su dificultad para interpretar con fidelidad la realidad.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: MANU18

Sexo: varón

Formación: media

Actividad previa: Director Comercial

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Construcción
- Sector Construcción
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 1
- Papel desarrollado en las mismas: promotor
- Duración aproximada: 11 años
- Posible causa de fracaso: equipo humano deficiente

1.3. Autocrítica

MANU considera que no fracasó en su primera experiencia emprendedora, a pesar de que la empresa tuvo que ser reestructurada y él tuvo que desprenderse de su participación en ella. Asume haber padecido falta de formación en el área financiera y haber soportado graves problemas de personal. Creía antes de emprender que la continuidad sería la clave del éxito, si bien es el segundo emprendedor de la muestra que más tiempo alargó su primera experiencia, 11 años, aunque a pesar de todo no llegó a consolidar el proyecto.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

MANU presenta un elevado grado de confusión en el análisis de su experiencia. Puede que ello sea debido también al largo plazo transcurrido desde que se produjo, casi 20 años, pero lo cierto es que el hecho de su poca formación (no elaboró siquiera un plan de negocios) unido a su confuso análisis harían predecible serias dificultades en intentos posteriores, lo cual afortunadamente, no ha sucedido así.

2.2. Recomendaciones

El entrevistado declara que en su posterior intento emprendedor le ha ido mucho mejor y que ello se debe, fundamentalmente, a la experiencia acumulada, por lo que cabe deducir que, a pesar de dar la sensación de no haber asimilado suficientemente ni con el necesario realismo su primera experiencia emprendedora, sí que parece que fue capaz de aprender de ella lo imprescindible como para acceder al éxito que posteriormente ha cosechado. Poco cabe recomendarle, pues.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: DAVID19

Sexo: varón

Formación: media

Actividad previa: comercial

Intraemprendedor: sí

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Fabricación Plásticos
- Industrial
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 1
- Papel desarrollado en las mismas: seguidor
- Duración aproximada: 21 años
- Posible causa de fracaso: control de gestión

1.3. Autocrítica

DAVID considera que no fracasó en su primera experiencia emprendedora, a pesar de que la empresa tuvo que ser cerrada, lo cual evidencia que no interpreta realísticamente su experiencia. Probablemente, dado que tras esta primera experiencia fracasada, reinició su actividad con un proyecto similar que sí ha cosechado el éxito, tiende a unir ambas experiencias y capitalizar así el fracaso de la primera a través del éxito en la segunda, que actualmente lleva una buena marcha. No obstante admite que la falta de formación y de experiencia (ciertamente

sorprendente, dado que el proyecto se mantuvo activo durante 21 años...) fueron claves en la experiencia emprendedora que relata en la entrevista.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Ciertamente DAVID realiza un análisis confuso, y a veces poco realista, de su primera experiencia emprendedora. No acierta a explicar con contundencia las razones del cierre, pero apunta la falta de control de gestión como factor fundamental de riesgo en la actividad emprendedora. Ello se debe probablemente a su falta de formación general y específica, la cual él mismo denuncia.

2.2. Recomendaciones

DAVID disfruta actualmente de la buena marcha de un proyecto similar, lo cual quiere decir que ha sido capaz de aprender de su anterior experiencia fallida y, a través de su amplia experiencia, paliar sus deficiencias de formación. Poco cabe recomendarle pues, dado que ya además ha superado los 66 años y no da muestras de querer abordar nuevas experiencias empresariales.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: SEO20

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: odontólogo

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Organización congresos
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 1
- Papel desarrollado en las mismas: promotor
- Duración aproximada: 2 años
- Posible causa de fracaso: desconocimiento mercado y mala gestión

1.3. Autocrítica

SEO asume su fracaso, realiza un análisis lógico de su experiencia y tiene las ideas claras respecto a las causas del mismo. Lamenta haber abordado el proyecto con un insuficiente conocimiento del mercado que iba a acometer: parece haber aprendido la lección, y así debe ser cuando ha abordado posteriormente nuevos proyectos en los que afirma sí haber conseguido el éxito.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Es SEO uno de los emprendedores entrevistados que mejor parece haber asimilado su primera negativa experiencia emprendedora y haber accedido a las claves del éxito, que ha sabido cultivar posteriormente: ideas claras, capacidad de innovación, conocimiento del mercado y buena gestión parece ser su receta para un emprendedorismo eficaz, y es ciertamente difícil completar una mejor fórmula para el éxito.

2.2. Recomendaciones

Cabe solo recomendarle a SEO que emprenda con tanta frecuencia como su sentido común y sus recursos le permitan, porque es claramente un emprendedor con capacidades adquiridas de sobra para garantizar el buen fin de proyectos empresariales novedosos.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: FUTSALA21

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: redactor

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: medio-alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Productora vídeo
- Servicios
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 1
- Papel desarrollado en las mismas: promotor
- Duración aproximada: 8 años
- Posible causa de fracaso: control gestión

1.3. Autocrítica

FUTSALA no asume su fracaso en la experiencia que relata, a pesar de que su empresa se vio abocada a una fusión y él se tuvo que desprender de su participación en la misma. Hace no obstante un análisis bastante realista de las causas que pudieron forzar dicha situación. Si bien se considera un innovador, cree que el control de gestión y el mercado son las claves del éxito de cualquier proyecto empresarial. Admite, no obstante, su falta de formación específica como emprendedor. Afirma que padeció frecuentes impagos y que ello dificultó sobremanera la gestión de su proyecto.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

FUTSALA parece haber contrarrestado su declarada falta de formación con los 8 años de experiencia que le aportó el proyecto empresarial que relata. Por lo demás parece que una buena y realista aproximación al mercado y la mejora en los sistemas de gestión que aplica, han sido claves en su éxito emprendedor posterior.

2.2. Recomendaciones

Poco hay que recomendarle a FUTSALA, ya que parece haber sabido extraer todo el jugo a su primera experiencia negativa, así como haberla sabido capitalizar posteriormente.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: ALVES22

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: técnico

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: medio-alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Construcción
- Sector Construcción
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 1
- Papel desarrollado en las mismas: seguidor
- Duración aproximada: 4 años
- Posible causa de fracaso: desconocimiento mercado

1.3. Autocrítica

ALVES asume plenamente su fracaso y tiene las ideas claras respecto a las causas que lo motivaron, entre las cuales destaca lo inadecuado del socio con el que compartió proyecto. Presenta un buen nivel de autocrítica y reflexión, que le han permitido objetivizar el mismo y sacar conclusiones acertadas que le han permitido afrontar un nuevo proyecto empresarial en el que sí ha obtenido finalmente el éxito.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

ALVES denota haber sacado el máximo rendimiento a su fracaso y centra los aspectos claves para obtener el éxito en los siguientes factores: elección de socios adecuada, un buen conocimiento y aproximación al mercado real, así como una organización y plan de trabajo acertados. Es de resaltar que en su primera experiencia ALVES cometió un error muy grave, ya que no elaboró un plan de negocio antes de abordarla.

2.2. Recomendaciones

Como queda dicho ALVES ha sacado el máximo provecho de su experiencia de fracaso, la cual ya ha plasmado en un nuevo y exitoso proyecto empresarial, por lo que poco o nada cabe recomendarle.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: ESPONE23

Sexo: varón

Formación: media

Actividad previa: comercial

Intraemprendedor: si

Carácter emprendedor: medio-alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Ofimática
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 1
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en las mismas: promotor
- Duración aproximada: 4 años
- Posible causa de fracaso: mala selección producto

1.3. Autocrítica

ESPONE asume plenamente su fracaso, ha reflexionado suficientemente sobre las causas del mismo y tiene las ideas claras respecto a cuales fueron aquellas. En contra de sus sospechas antes de iniciar su aventura, considera ahora que no es el soporte financiero lo que garantiza el buen fin de un proyecto empresarial, sino seleccionar el producto adecuado, asegurarse el mercado y controlar la gestión del proyecto de forma estricta y con altas dosis de realismo.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

En el caso de ESPONE parece claro que su falta de formación empresarial y de gestión le ha impedido sacar partido a su dedicación extrema y conocimientos de mercado antes de afrontar su propio proyecto. Es un caso representativo de un profesional bien asentado en un mercado que, por falta de preparación específica y adecuada, no es capaz de sacar provecho de su experiencia anterior y contactos en su propia aventura emprendedora, a pesar de desarrollarse esta en un sector de mercado donde había acumulado una gran experiencia profesional y gozaba de gran consideración. Es uno de los escasos casos en que su fracaso le ha llevado a la pérdida de su patrimonio material, por lo que se puede afirmar que ha pagado caro sus errores.

2.2. Recomendaciones

De lo expresado por ESPONE parece deducirse que la formación como emprendedor de la que carecía antes de emprender, la ha adquirido por la desgraciada vía del fracaso. Le valdría con poner en práctica con rigor y disciplina todo lo aprendido en ella para poder afrontar con garantías un nuevo proyecto, y poder así superar el trauma que le supuso su primera experiencia. No obstante es posible que tenga que pasar algún tiempo más hasta que ESPONE se decida a abordar un nuevo proyecto y capitalizar así su evidente instinto emprendedor.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: CHE24

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: administrativo-financiera

Intraemprendedor: si

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Servicios de Telecomunicación
- Servicios
- Número de intentos realizados: 7
- Número de intentos fallidos: 5
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en las mismas: promotor en todas
- Duración aproximada: 7 años
- Posible causa de fracaso: falta de rigor en la puesta en práctica de su idea

1.3. Autocrítica

CHE no asume sus fracasos y tiende a responsabilizar a factores ajenos, ya sean internos o externos, de lo que él considera no son proyectos de éxito rotundo pero tampoco fracasos. Es reflexivo, pero muestra una gran confusión cuando se adentra en identificar factores de riesgo y de fracaso, e incluso le cuesta distinguir los más graves o frecuentes, lo cual es sorprendente viendo el gran número de proyectos acometidos. No es consciente de cuales son sus limitaciones ni parece darse cuenta de que sus errores, que con frecuencia terminan en fracaso, tienden a repetirse, por lo cual difícilmente puede ponerles remedio. Solo en algunos momentos es capaz de reconocer un cierto desorden o falta de control de sí mismo en su actividad empresarial.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Ciertamente es difícil encontrar una persona con el instinto emprendedor de CHE y la audacia y arrojo – al borde en muchos casos de la osadía - para acometer nuevos proyectos de las más diversas índole y naturaleza. También es difícil encontrar personalidades que encajen tan bien los reveses como CHE. Dispone por tanto de atributos de emprendedor contundentes, pero es incapaz de aplicar conceptos de gestión rigurosos en los que, además, tiene formación sobrada. Parece tener una inclinación natural a la distracción y a la falta de disciplina y rigor que van siempre a ser una dificultad añadida a la ya de por sí complicada tarea de emprender.

2.2. Recomendaciones

Todo lo anterior conduce a recomendar a CHE que sea mucho más selectivo y conservador en la elección de sus proyectos empresariales, así como que restrinja el número de los que afronte, en particular hasta que desarrolle una actitud más disciplinada y rigurosa en la dirección de sus empresas, y que trate de concentrar los esfuerzos en menos proyectos, con el fin de poder evolucionar personal y profesionalmente hacia un modelo de gestión que le permita alcanzar una mayor proporción de éxitos.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: MURCIA25

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: comercial

Intraemprendedor: si

Carácter emprendedor: medio

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Energía
- Sector Industrial
- Número de intentos realizados: 1
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en las mismas: promotor
- Duración aproximada: 5 años
- Posible causa de fracaso: aproximación al mercado

1.3. Autocrítica

MURCIA no tiene asumido su fracaso, a pesar de que se vio abocado al cierre de su empresa. No obstante, se puede comprobar que se sometió a un profundo proceso de reflexión, ya que arroja muchos datos, en relación con su experiencia emprendedora, que así lo acreditan. De esta forma ha llegado a la conclusión, contra su creencia antes de emprender, de que no es la organización del trabajo la que marca el camino del éxito, sino aspectos relacionados con el mercado y la forma de llegar a él, el control de gestión, el adecuado apoyo financiero y los plazos de desarrollo de los proyectos, los aspectos más delicados en la gestión de un proyecto empresarial.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Se puede por tanto afirmar que MURCIA ha objetivizado muy bien las razones de su fracaso, aunque él no considere su experiencia emprendedora como tal. El hecho de que posteriormente encontrara ocupación en una empresa como Director General, empleo en el que afirma ha desarrollado una excelente tarea obteniendo una buena remuneración y una posición estable, probablemente ha frustrado una posible brillante carrera empresarial, pues da la sensación de tener muy bien asimilado todo lo que aprendió en su desafortunada primera y única experiencia emprendedora.

2.2. Recomendaciones

Todo lo anterior hace pensar que MURCIA tiene una muy buena cualificación para poder emprender nuevamente con excelentes opciones de éxito, pero su instinto emprendedor parece no ser suficiente como para tomar el riesgo de intentarlo de nuevo, a pesar de declararse dispuesto a ello. Cabría por tanto animarle con entusiasmo a hacerlo, si bien ya se entiende que ha capitalizado su fracaso como empleado del máximo nivel en una empresa y será por tanto difícil que lo lleve a cabo. Sirva este hecho para reflejar que presumimos la existencia de un gran número de potenciales emprendedores cuya capacidad e instinto son ocultos por una situación en la que obtienen, trabajando por cuenta ajena, una buena remuneración y una estabilidad, que creen no poder alcanzar como emprendedores.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: RIO26

Sexo: varón

Formación: media

Actividad previa: comercial

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: medio

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Moda
- Servicios
- Número de intentos realizados: 1
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en la misma: promotor
- Duración aproximada: 2 años
- Posible causa de fracaso: desconocimiento del mercado

1.3. Autocrítica

RIO tiene perfectamente asumido su fracaso, sobre el que ha reflexionado suficientemente, llegando a la conclusión de que se debió a una mala ubicación de su negocio, a una deficiente interpretación del mercado y a un insuficiente control de gestión, si bien cree que la razón última de su fracaso fue la falta de apoyo financiero.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

En el caso de RIO parece que, a pesar de tener identificadas claramente causas concretas de su fracaso, trata de consolarse pensando que fue la falta de apoyo financiero la que lo motivó. Ciertamente casi todos los proyectos empresariales fallidos terminan en un problema financiero, ya que la mala marcha de un negocio suele desembocar en ello. El hecho de que RIO admita graves errores en la ubicación y forma de acometer el mercado permiten concluir que esas fueron las razones verdaderas de su fracaso. RIO ha pagado probablemente la falta de formación mínima en emprendedorismo.

2.2. Recomendaciones

RIO no parece tener un marcado instinto emprendedor, por lo que, a la vista de los detalles de su única experiencia emprendedora hasta el momento, y a pesar de su buena predisposición para intentarlo de nuevo, no debiera hacerlo si no recibe formación específica que le permita acometerlo con mayores garantías.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: ASTRO27

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: ninguna

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: inexistente

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Energía solar
- Sector Industrial
- Número de intentos realizados: 1
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en la misma: seguidor
- Duración aproximada: 4 años
- Posible causa de fracaso: mala gerencia

1.3. Autocrítica

ASTRO tiene perfectamente asumido su fracaso, ha analizado y reflexionado suficientemente sobre la naturaleza del mismo, y llegado a la conclusión de que se debió a una deficiente gerencia del proyecto, que se reflejó en prácticamente todas las áreas de que esta se compone. Dado que considera tener un nulo instinto emprendedor su alto nivel de autocrítica le lleva a cuestionarse a sí mismo por haber tomado un camino tan equivocado.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

El caso de ASTRO es único: se trata de una persona perfectamente cualificada para emprender, que ha sido capaz de identificar los errores cometidos y por tanto los factores de fracaso claves en la actividad emprendedora, pero afirma no tener absolutamente ningún instinto emprendedor, y que su experiencia como tal vino de alguna forma “rodada”, no fue su elección, sino su única alternativa cuando terminó su carrera universitaria. Por si fuera poco, el grupo promotor ni siquiera elaboró un plan de negocios. Es obvio que lo negativo de la experiencia, unido a su falta de espíritu emprendedor, le han hecho renegar de la misma y se declara totalmente refractario a llevar un segundo intento.

2.2. Recomendaciones

Visto lo anterior no cabe ninguna que no sea que disfrute de su posición como empleado estable en su actual trabajo.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: BIO28

Sexo: varón

Formación: media

Actividad previa: comercial

Intraemprendedor: si

Carácter emprendedor: medio-alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Comercio mobiliario
- Servicios
- Número de intentos realizados: 1
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en la misma: promotor
- Duración aproximada: 3 años
- Posible causa de fracaso: falta dedicación

1.3. Autocrítica

BIO es consciente de su fracaso emprendedor si bien lo achaca a que, tanto él como sus socios, simultanearon su actividad con sus empleos por cuenta de terceros, lo cual hizo naufragar el proyecto debido fundamentalmente a la falta de dedicación al mismo por parte de todos ellos. No obstante ha reflexionado profundamente en su experiencia y admite haber cometido otros errores vinculados la mayoría de ellos con la orientación de sus productos al mercado y una deficiente política de aprovisionamientos.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

BIO es una persona madura, bien relacionada, con muchos años de experiencia cuando se decidió a iniciar su propio proyecto emprendedor. Sus conclusiones respecto a las causas de su fracaso parecen acertadas, y parece que la apuesta por su proyecto no fue lo suficientemente fuerte, pero igualmente parece claro que si hubiera dispuesto de formación emprendedora específica, bien no hubiera comenzado un proyecto si no podía dedicarle el tiempo suficiente, o bien lo habría afrontado de otra forma que hubiera permitido una mejor gestión del mismo.

2.2. Recomendaciones

BIO es una persona que ha superado ampliamente los 60 años y, si bien sigue manteniendo características claras de emprendedor y energía suficiente, dado el nivel de bienestar material que disfruta, no parece conveniente inicie una nueva aventura empresarial, ya que probablemente carecería de la motivación necesaria para defender un nuevo proyecto empresarial. No obstante su inquietud natural le mueve a seguir activo en la búsqueda y detección de oportunidades, por lo que, si decide afrontar alguna, no debiera hacerlo sin rodearse de un equipo humano competente que cubra sus áreas de debilidad.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: PLANTA29

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: técnico-comercial

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Fabricación productos cosméticos
- Sector Industrial
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 1
- Papel desarrollado en la misma: promotor
- Duración aproximada: 1 año
- Posible causa de fracaso: desconocimiento del mercado

1.3. Autocrítica

PLANTA es absolutamente consciente de su fracaso, lo ha reflexionado profundamente y con clarividencia, y llega a reconocer que llegó a lo insensato en el desarrollo de su primer proyecto emprendedor, por lo que considera que su fracaso se debió, entre otras razones técnicas que también enumera (desconocimiento del mercado y de la competencia, falta de experiencia y otros) a la falta de aplicación del "sentido común".

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Se trata de un emprendedor en toda regla, con una determinación, entusiasmo, creatividad e iniciativa fuera de lo común, que le llevaron a emprender a los 23 años, aún sin elaborar un plan de negocio, nada más acabar la carrera. Posteriormente desarrolló su profesión por cuenta ajena, emergiendo su carácter intraemprendedor, que desembocó en una nueva experiencia emprendedora de una gran dimensión y éxito que hoy disfruta. No cabe añadir otras reflexiones a las que él mismo relata, siendo evidente que ha corregido por sí mismo sus mayores deficiencias, lo que le ha permitido alcanzar el referido éxito.

2.2. Recomendaciones

Al tratarse de un emprendedor “exuberante”, de un optimismo y entusiasmo contagiosos, únicamente debe controlar que su audacia no se convierta en osadía en los proyectos que acometa en el futuro, que serán sin duda muchos y en su mayoría exitosos.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: OPTI30

Sexo: varón

Formación: media

Actividad previa: comercial

Intraemprendedor: si

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Plantas medicinales
- Sector Industrial
- Número de intentos realizados: 1
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en la misma: promotor
- Duración aproximada: 5 años
- Posible causa de fracaso: varias

1.3. Autocrítica

OPTI considera que tuvo éxito en su experiencia emprendedora, a pesar de que se vio abocado al cierre de su empresa, incurriendo incluso en responsabilidades legales graves. Probablemente le mueve a esta interpretación su inquebrantable optimismo, que él mismo reconoce le impide a veces ver la realidad de forma veraz, así como su capacidad para vincularse rápidamente con sus colaboradores en el plano personal. No obstante ha reflexionado profundamente en su relatada experiencia, llegando a la conclusión de que su falta de experiencia y formación fueron determinantes en el cierre de su empresa. En cualquier caso su positivismo le

lleva a concluir que las verdaderas causas del mismo fueron el desconocimiento del mercado y la competencia, el deficiente control de gestión y la falta del adecuado apoyo financiero.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Nos encontramos ante un individuo con claras características de emprendedor, pero con una lamentable falta de formación para hacerlo (ni siquiera elaboraron el preceptivo plan de negocio...), una verdadera lástima dado que no es fácil encontrar personas con su empuje, entusiasmo y arrojo que decidan emprender un proyecto con gran determinación y entrega. Posteriormente ha desarrollado una buena carrera por cuenta ajena durante más de 15 años, lo cual, unido a lo negativo de su experiencia emprendedora, probablemente haga que no lo vuelva a intentar por segunda vez.

2.2. Recomendaciones

OPTI sería un excelente candidato al éxito emprendedor si se decidiera a tomar formación específica para emprender, para lo cual, y a pesar del tiempo transcurrido desde que emprendiera por primera vez, aún está a tiempo de intentarlo de nuevo, ya que seguro que aflorarían en ese nuevo proyecto tanto la experiencia acumulada como emprendedor como la desarrollada en su faceta de ejecutivo por cuenta ajena.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: PALMA31

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: financiera

Intraemprendedor: si

Carácter emprendedor: medio-alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Importación productos industriales
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 1
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en la misma: seguidor
- Duración aproximada: 4 años
- Posible causa de fracaso: falta dedicación

1.3. Autocrítica

PALMA asume el fracaso en su iniciativa emprendedora y lo focaliza en su falta de dedicación al proyecto. Tras una profunda reflexión y cree causas subsidiarias del mismo el insuficiente conocimiento del mercado y la competencia, la mala organización y un deficiente control de gestión.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

PALMA era un individuo con una excelente formación y bagaje profesional cuando inició su primera y fracasada experiencia emprendedora, por lo que es muy probable que efectivamente el fracaso se debiera a su falta de dedicación, ya que simultaneó la misma con un trabajo por cuenta ajena. Su excelente cualificación y apertura a nuevas experiencias le llevarán probablemente a nuevos intentos emprendedores con altas posibilidades de éxito, dadas tanto su buena asimilación de lo aprendido en aquél intento, como la experiencia que ha seguido acumulando en el mundo empresarial desde que lo llevó a efecto, en el que ha cosechado brillantes resultados trabajando por cuenta ajena.

2.2. Recomendaciones

A pesar de su gran bagaje profesional, da la sensación de que es el área comercial la que podría plantearle más dificultades a PALMA en eventuales intentos emprendedores futuros, y más particularmente en la forma de llegar al mercado real. Ese debiera ser por tanto un aspecto de especial atención y dedicación en el muy probable caso de que decida emprender de nuevo, cuya intención manifiesta abiertamente.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: GUITAR32

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: piloto línea

Intraemprendedor: si

Carácter emprendedor: medio-alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Energía solar
- Sector Industrial
- Número de intentos realizados: 1
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en la misma: seguidor
- Duración aproximada: 4 años
- Posible causa de fracaso: falta control gestión

1.3. Autocrítica

No asume GUITAR su fracaso, a pesar de que debió cerrar su empresa y de haber analizado en profundidad su experiencia, y de que incluso le fueron reclamadas cantidades dinerarias por vía judicial en su calidad de avalista de la misma. De dicho análisis deduce que fueron muchas las carencias que su proyecto soportó: su propia falta de experiencia, deficiente control de gestión, falta de planificación, ausencia de flexibilidad y agilidad en la gestión y falta de apoyo financiero. Tal vez por esa acumulación de razones percibe su fracaso como justificado, y por eso no lo siente como tal fracaso.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

GUITAR es una persona sensata y razonable, pero su ocupación anterior (y simultánea a la gestión de su proyecto emprendedor) no le ha facilitado el poder llevar a cabo su iniciativa emprendedora con la suficiente preparación ni dedicación. Su falta de formación específica hizo que acometiera el mismo sin siquiera elaborar un plan de negocio con antelación. Sería conveniente una mayor asunción de responsabilidades en el proyecto fallido de cara a un mejor aprovechamiento de tal experiencia, que podría incrementar la viabilidad de nuevos proyectos futuros que se declara GUITAR dispuesto a acometer.

2.2. Recomendaciones

En este caso sería sumamente recomendable la formación específica, al menos básica, en dirección y administración de empresas, de cara a poder capitalizar su innegable espíritu y talento emprendedor.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: VITORIA33

Sexo: varón

Formación: media

Actividad previa: comercial

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: medio-bajo

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Fabricación productos químico-farmacéuticos
- Sector Industrial
- Número de intentos realizados: 1
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en la misma: seguidor
- Duración aproximada: 3 años
- Posible causa de fracaso: desconocimiento mercado

1.3. Autocrítica

VITORIA asume plenamente su fracaso, lo ha razonado en profundidad y tiene claro que el mismo se debió a dos razones fundamentales: desconocimiento del mercado e inexperiencia. Cree también que los socios no fueron los adecuados.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

De la entrevista mantenida con VITORIA se desprende otro error notable en su proyecto: sin siquiera elaborar un plan de negocio, decidieron construir una fábrica monoproducto con una alta dependencia, además, de un único fabricante de materia prima. VITORIA es claramente un emprendedor de perfil bajo, tanto en lo que se refiere a su instinto emprendedor como a su formación general y específica, siendo deficientes ambas. Se declara de alguna forma "arrastrado" al proyecto por quien era entonces su empleador. Es sorprendente que el proyecto "hiciera aguas" justamente por el área que mejor conocía VITORIA, la comercial, donde había desarrollado una honrosa carrera en el sector, que ha continuado posteriormente, por cuenta ajena, con notable éxito.

2.2. Recomendaciones

Dado el mencionado perfil bajo de VITORIA como emprendedor, que ya ha rebasado ampliamente los 60 años y que disfruta de una situación profesional envidiable como empleado por cuenta ajena, no parece posible se embarque en una nueva aventura emprendedora, pero de hacerlo, debería sin duda afrontar un período de formación específica para hacerlo con garantías.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: VODA34

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: comercial

Intraemprendedor: si

Carácter emprendedor: medio

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Venta productos Ofimática
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 1
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en la misma: promotor
- Duración aproximada: 3 años
- Posible causa de fracaso: falta de apoyo financiero

1.3. Autocrítica

VODA no asume su fracaso, si bien ha tenido que afrontar una completa reestructuración de la compañía. Cree, no obstante, que sí ha pagado su falta de experiencia y que no conocía suficientemente el mercado cuando afrontó su iniciativa emprendedora. Es curioso que pone mucho énfasis en lo importante que es a su juicio una buena idea para obtener el éxito empresarial, lo que podría haberle llevado a concluir, si fuera suficientemente autocrítico, que no es el caso, que su propia idea no era suficientemente buena.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Se observa una evidente falta de realismo por parte de VODA, que dificulta sobremanera la consecución del éxito empresarial. Muestra cierta confusión respecto a las causas últimas de su falta de éxito. Es interesante resaltar que VODA ha impartido en el pasado cursos de formación para empresarios, y que su iniciativa emprendedora tuvo lugar a una edad bastante madura (47 años), lo cual permite inferir que está teniendo serias dificultades para poner en práctica algo cuya teoría ha estado enseñando durante años.

2.2. Recomendaciones

VODA debiera llevar a cabo una reflexión profunda de qué le impide poner en práctica algo cuya teoría domina. En estos casos es muy recomendable la puesta en práctica de un estricto modelo de control presupuestario para asegurarse de que el plan de negocios se lleva a la práctica con suficiente rigor, así como que se aplican las rectificaciones de gestión necesarias.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: ALTAR35

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: ingeniería

Intraemprendedor: si

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Promotora construcción viviendas
- Sector Construcción
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 1
- Papel desarrollado en la misma: promotor
- Duración aproximada: 10 años
- Posible causa de fracaso: desconocimiento mercado

1.3. Autocrítica

ALTAR asume plenamente su fracaso y lo ha reflexionado racionalmente y en profundidad, llegando a la conclusión de que fueron varias las causas del mismo, algunas externas, como cambios de legislación que no fue capaz de prever, pero otros internos, como falta de control de gestión y de soporte financiero, aunque también adoleció de no disponer de un equipo humano adecuado. No obstante considera que fue en última instancia el desconocimiento del mercado lo que provocó el fracaso.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Se observa en ALTAR una claridad de ideas notable, impulso creativo y determinación, pero una carencia de formación en todo lo relacionado con el mercado, así como un cierto desinterés por el control de gestión, si bien es consciente de su trascendencia en la gestión empresarial. Presenta por tanto ALTAR marcadas características que definen a un emprendedor, pero arrastra carencias, de las cuales es consciente que lastran notablemente su potencial de éxito como empresario, lo que indefectiblemente le lleva a complementar su acción con un buen equipo humano en aquellas áreas que ni domina ni tiene interés en hacerlo. Eso es exactamente lo que ha hecho en su otra iniciativa emprendedora, que le ha permitido disfrutar de un razonable éxito.

2.2. Recomendaciones

ALTAR ha superado ampliamente la barrera de los 60 años y goza de una posición material y profesional sólida, por lo que es poco probable que tome nuevas iniciativas emprendedoras, pero si así fuera, debería siempre asegurarse el concurso de un equipo que cubra sus carencias en determinadas áreas de la gestión empresarial que, como queda dicho, no son de su interés.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: BEACH36

Sexo: mujer

Formación: media

Actividad previa: imagen

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: medio-bajo

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Comercio Moda
- Servicios
- Número de intentos realizados: 1
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en la misma: promotor
- Duración aproximada: 3 años
- Posible causa de fracaso: desconocimiento mercado

1.3. Autocrítica

BEACH asume totalmente su fracaso y lo ha reflexionado racionalmente y en profundidad, llegando a la conclusión de que fue a la postre su desconocimiento de los mecanismos de mercado los que le llevaron a él. Asume igualmente su falta de formación y experiencia y echó en falta asesores que hubieran podido ayudarla en su iniciativa. Reconoce la amargura que el fracaso le produjo y por ello se muestra muy reticente a nuevas experiencias emprendedoras.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Se observa en BEACH una claridad de ideas notable, pero es evidente que el fracaso ha jugado en ella un papel claramente disuasorio respecto a eventuales nuevos intentos. Su falta de formación específica – ni siquiera elaboró un plan de negocio antes de iniciar su andadura - se le reveló como un obstáculo insalvable en su desafío empresarial y parece sentir que no aprendió lo suficiente de su primera y única experiencia empresarial. Casi con toda seguridad también tuvo un efecto negativo en su caso, el haber abordado el desafío en solitario.

2.2. Recomendaciones

Es concluyente ALTAR en su voluntad de no llevar a cabo nuevos intentos emprendedores, por lo cual no tiene mucho sentido dictar recomendaciones, pero en el caso de que cambiara de opinión más adelante, sería imprescindible recibiera formación específica, y muy conveniente que compartiera su experiencia con un socio de garantías.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: RIOJA37

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: artística

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: medio-alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Comercial vinícola
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 2
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en la misma: seguidor
- Duración aproximada: 4 años
- Posible causa de fracaso: falta soporte financiero

1.3. Autocrítica

RIOJA asume sus fracasos, si bien se muestra confuso en las razones que los han producido, no habiendo sacado conclusiones que le permitan gestionar suficientemente bien la segunda iniciativa emprendedora en la que se halla inmerso en el momento de la entrevista, aunque afirma le está yendo mejor que en la primera. La aludida confusión que presenta en el análisis de su experiencia se confirma cuando afirma haber llegado a la conclusión de que alcanzar credibilidad es la clave del éxito, cuando parece evidente que es la consecuencia del mismo. Se podría decir que es bastante autocrítico, pero no suficientemente lúcido en su análisis.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Presenta RIOJA algunos atributos de emprendedor, como iniciativa, determinación o credibilidad, pero su evidente talento artístico (RIOJA es además pintor), le hacen una persona que carece de algunas de las virtudes del buen empresario, como el orden, la disciplina y la planificación, y que cree más en otras cualidades más artísticas, como la inspiración. Su nula formación en aspectos relativos al emprendedorismo (ni siquiera elaboró un plan de negocio antes de comenzar su aventura empresarial) le impide crecer como emprendedor, y posiblemente el hecho de simultanear este tipo de actividades con las artísticas, le dificulta progresar como empresario. Además de ello no ha sido capaz de reunir el equipo humano adecuado y le cuesta delegar.

2.2. Recomendaciones

RIOJA, para poder sacar rendimiento a su actividad empresarial, debiera ineludiblemente de formarse en administración y dirección de empresas y particularmente en gestión de recursos humanos, lo cual le permitiría aprovechar su talante creativo y aplicarlo en sus proyectos empresariales.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: VELA38

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: técnica-comercial

Intraemprendedor: sí

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Internet, medicamentos, editorial, organización congresos, construcción....
- Varios
- Número de intentos realizados: 6
- Número de intentos fallidos: 2
- Número de intentos exitosos: 4
- Papel desarrollado en las mismas: promotor y seguidor
- Duración aproximada de la experiencia fracasada: 1 año
- Posible causa de fracaso: deficiente control gestión

1.3. Autocrítica

VELA acepta su fracaso y conoce bien las causas. Su amplia experiencia emprendedora y capacidad de análisis le permite identificar rápidamente las deficiencias de los proyectos empresariales en que participa, pero a veces las soluciones no son fáciles de aplicar, sobre todo cuando los directivos tienden a querer innovar en formas de gestión no contrastadas, tendiendo a cometer errores bien conocidos. El papel que jugó en este proyecto fracasado fue el de Consejero, con lo cual decidió respetar la labor de los ejecutivos que gestionaban el proyecto, y su único reproche hacia sí mismo es no haber sido más beligerante como socio de la empresa.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Es VELA un emprendedor tardío, pero de enorme capacidad de trabajo, creatividad y audacia. A pesar de no haber recibido formación específica, su gran instinto emprendedor y el sustancial número de proyectos que ha acometido le han proporcionado una experiencia muy rica que le permite abordar con altas garantías de éxito cualquier proyecto empresarial en el que se implique. Las únicas carencias que se le adivinan son referentes a su deficiente capacidad de comunicación y una cierta reticencia a delegar que le dificulta la formación de buenos equipos humanos, concentrando excesivo trabajo en su propia persona.

2.2. Recomendaciones

Poco cabe recomendarle a VELA, dados sus numerosos éxitos como empresario y la evidencia de que ha sido capaz de aprender cada una de las lecciones que su vasta experiencia empresarial le ha proporcionado. Aunque ciertamente, si mejorara sus habilidades comunicativas y desarrollara capacidad de formación, sus éxitos serían aún mayores.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: RUBI39

Sexo: *mujer*

Formación: universitaria

Actividad previa: administrativa

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Diseño y comercialización joyería
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 1
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en las mismas: promotor
- Duración aproximada: 5 años
- Posible causa de fracaso: deficiente control gestión

1.3. Autocrítica

RUBI afirma haber tenido éxito en su primera y única experiencia emprendedora, a pesar de que se vio abocada al cierre de la compañía. Si parece haber reflexionado en profundidad sobre los avatares de su proyecto, pero su análisis es confuso y son varias las causas que alega como motivo del cierre de su negocio: falta de dedicación, socio inadecuado, desconocimiento del mercado, deficiente equipo humano y control de gestión, si bien es el área comercial la que a su juicio y, tras haber terminado su primera experiencia empresarial, es el aspecto clave a cuidar en el mundo empresarial.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Probablemente esa misma falta de realismo que denota es la causa de lo confuso de su análisis. Parece claro que si hubiera desarrollado un nivel mayor de autocrítica sería más consciente de los numerosos errores cometidos, lo cual le permitiría abordar nuevas experiencias emprendedoras – tal y como afirma pretender - con mayores garantías. Sorprende que vistas la negativa evolución de su proyecto y la juventud con la que lo abordó (27 años), no considere la falta de experiencia como un factor determinante de su fracaso.

2.2. Recomendaciones

Es definitivamente RUBI una emprendedora de gran potencial, capacidad y con buena formación, a la que le falta tal vez un análisis más maduro de su primera experiencia, para poder sacarle todo el jugo a la misma y poder así optar al éxito en futuros intentos que dice querer acometer pronto. También sería recomendable incrementar su formación en el área comercial, ya que admite que lo relacionado con el mercado es el área que le inspira más dudas.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: HOLE40

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: administrativa

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: medio

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Comercio ropa deportiva
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 1
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en las mismas: seguidor
- Duración aproximada: 8 años
- Posible causa de fracaso: conocimiento mercado

1.3. Autocrítica

No acepta HOLE su fracaso a pesar de haberse visto obligado a cerrar su empresa. Sin embargo su análisis parece ser realista y centra sus problemas en todo lo relacionado con el mercado , si bien afirma que su falta de conocimientos logísticos, un deficiente control de gestión y la ausencia del adecuado equipo humano, fueron decisivos en el cierre de su negocio.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Probablemente el hecho de que su negocio sobreviviera un período de tiempo razonablemente largo (8 años) es lo que lleva a HOLE a no asumir su fracaso. Su análisis de los aspectos más complejos de la empresa, en el que recoge muy diversas áreas, permite deducir que, en el caso de querer iniciar nuevas aventuras emprendedoras, sería muy conveniente que HOLE recibiera formación específica para hacerlo con garantías.

2.2. Recomendaciones

Dado que se considera a HOLE como un individuo de iniciativa emprendedora media y teniendo en cuenta tanto sus propias reflexiones como las del autor del trabajo, sería preceptivo, en el poco probable caso de que iniciara nuevas aventuras empresariales, recibiera formación específica, lo más amplia posible. También sería recomendable se asociara con personas que le complementaran en sus limitaciones

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: SANTO41

Sexo: varón

Formación: universitaria y MBA

Actividad previa: analista financiero

Intraemprendedor: si

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Fabricación plásticos
- Sector Industrial
- Número de intentos realizados: 4
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 3
- Papel desarrollado en las mismas: promotor
- Duración aproximada: 15 años
- Posible causa de fracaso: conocimiento mercado

1.3. Autocrítica

SANTO es plenamente consciente de su fracaso, que asume totalmente. Ciertamente sus éxitos posteriores le permiten analizar con precisión y realismo aquella negativa experiencia, cuyas causas residen a su juicio en aspectos relacionados con el desconocimiento del mercado y la competencia y, por lo tanto, la gestión de ventas. Cree asimismo que le faltaron conocimientos de gestión para haber podido alcanzar el éxito. Considera igualmente que un deficiente equipo humano y un soporte financiero insuficiente son a menudo causas de fracaso empresarial.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Es sorprendente que un período de 15 años, el que duró su proyecto empresarial fracasado, no fuera suficiente para conocer y manejar mínimamente una situación de mercado determinada, por compleja o cambiante que fuera, si bien es cierto que esa es la única limitación seria que se observa en SANTO, unida a una cierta dispersión y desorganización en la forma de expresar sus ideas y opiniones. Se observan en SANTO no obstante, y junto a esos aspectos (más bien de personalidad) negativos, grandes rasgos de emprendedor nato, como la audacia, inquietud por nuevos proyectos, capacidad de análisis y determinación que, unidos a su ya larga experiencia empresarial y gerencial, con seguridad harán que aborde con gran éxito nuevos proyectos en el futuro.

2.2. Recomendaciones

SANTO debiera realizar un esfuerzo por formarse en el área comercial, a la que presenta cierta resistencia, y que es crítica para completar una figura de emprendedor de primer nivel. Necesitaría, ya desde el punto de "método de trabajo" mejorar en aspectos como concentración, disciplina y orden para vencer esa tendencia a la dispersión que transpira.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: LAW42

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: abogado

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Consultora Internet
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 3
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 2
- Papel desarrollado en las mismas: seguidor
- Duración aproximada: 2 años
- Posible causa de fracaso: conocimiento mercado

1.3. Autocrítica

LAW asume completamente el fracaso del proyecto emprendedor que relata y ha analizado con suficiente profundidad sus causas, que fundamentalmente centra en su falta de conocimientos comerciales, que le impidieron "llegar al mercado". Considera sin embargo que los mayores riesgos de los proyectos emprendedores se centran en conseguir reunir el equipo humano adecuado y en una buena gestión, aunque el partir de una buena idea también le parece muy importante.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Es LAW un individuo de gran formación personal y profesional que ha racionalizado perfectamente su experiencia negativa en el proyecto que emprendió, y que ya ha sido capaz posteriormente de llevar adelante otros, y de mayor envergadura, con notable éxito. Es ciertamente, y como él mismo apunta, el aspecto comercial el que sigue entrañando más dudas para él, y no le falta razón, a la vista de que es la opinión generalizada de los entrevistados.

2.2. Recomendaciones

Difícil hacer a LAW recomendaciones de cara a su actividad empresarial, ya que la practica habitualmente y con gran éxito y, además, es perfectamente consciente de su área de debilidad – la comercial - y trabaja perseverantemente en ella para mejorar.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: RED43

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: ejecutivo logística

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: medio-alto

1.2 Actividades emprendedoras desarrolladas

- Productos farmacéuticos
- Sector Industrial
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 1
- Papel desarrollado en la misma: seguidor
- Duración aproximada: 3 años
- Posible causa de fracaso: varias

1.2. Autocrítica

RED no asume su fracaso, a pesar de que la fábrica se vio abocado al cierre. Su análisis de la experiencia habida presenta una notable confusión respecto a las causas que pudieron propiciar tal situación, citando un gran número de ellas, en *prácticamente* todos los ámbitos, si bien no asume ninguna de ellas como responsabilidad personal propia. Ciertamente evidencia un escaso sentido autocrítico.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

RED tiene perfil de seguidor, no de promotor, que adopta un papel secundario en los proyectos que acomete. El hecho de que goce de una situación patrimonial y profesional, heredada, excelente, hace que asuma sus proyectos emprendedores con un cierto escepticismo y con escasa implicación personal, lo cual dificulta el buen fin de los mismos. Dispone de una gran experiencia empresarial que, probablemente debido a su falta de motivación y necesidad, no acaba de aprovechar.

2.2. Recomendaciones

Si bien RED presenta un evidente instinto emprendedor, probablemente debido a una antigua tradición familiar, sus características y situación personal debieran hacerle reflexionar sobre la conveniencia de asumir nuevos desafíos empresariales, los cuales definitivamente no conviene acepte si no es implicándose más a fondo y de forma más comprometida en ellos.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: MARINA44

Sexo: mujer

Formación: universitaria

Actividad previa: técnica

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: alto

1.2 Actividades emprendedoras desarrolladas

- Consultoría Farmacéutica
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 2
- Número de intentos exitosos: 0
- Papel desarrollado en la misma: promotora
- Duración aproximada: 15 años
- Posible causa de fracaso: desconocimiento y cambios del mercado

1.3. Autocrítica

MARINA no asume su fracaso, a pesar de que su proyecto debió ser reestructurado. Tal vez ello se debe a que dicha reestructuración ha fructificado, tras varios años, en nuevo proyecto empresarial que, esta vez sí, ha alcanzado el éxito, y MARINA ha formado parte del mismo también. A pesar de ello MARINA se muestra suficientemente autocrítica con la primera época, en la que afirma padecieron serios problemas debido a una mala lectura del mercado y la competencia, pero también a cambios de legislación importantes. Considera asimismo que en dicha primera etapa le faltó apoyo financiero y un control de gestión adecuado.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

MARINA es una emprendedora nata que supera a base de audacia, creatividad y tenacidad su falta de formación específica como emprendedora. El análisis que realiza es preciso y realista y ha sido capaz de aplicar en la gestión de su compañía los cambios que el mercado y los cambios legislativos demandaban. Con notable capacidad estratégica, quizás le falte rigor a la hora de llevar a la práctica sus planes empresariales, lo cual compensa con una gran flexibilidad y capacidad de improvisar y adaptarse a nuevos escenarios.

2.2. Recomendaciones

MARINA podría incrementar notablemente el éxito en sus futuras experiencias empresariales si recibiera formación específica en emprendedorismo, lo cual definitivamente no hará por confiar plenamente en su instinto y capacidad de leer e interpretar la realidad, virtudes que ciertamente le adornan.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: COMPAS45

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: odontólogo

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: medio-alto

1.4. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Clínica Odontológica, Restauración.
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 1
- Papel desarrollado en la misma: promotora
- Duración aproximada del proyecto fracasado: 2 años
- Posible causa de fracaso: producto inadecuado

1.5. Autocrítica

COMPAS asume plenamente su fracaso y ha realizado un profundo análisis del mismo, llegando a varias conclusiones respecto a las razones que lo propiciaron, a saber: producto inadecuado, mala calidad de servicio, enfoque erróneo, falta de concentración de esfuerzos y de dedicación....asimismo opina que su proyecto adoleció de una falta de planificación, lo cual es cierto con seguridad, ya que ni siquiera elaboraron un plan de negocio.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

COMPAS decidió iniciar por su cuenta un negocio en el cual existía una tradición familiar, pero al margen de su propia profesión, que simultaneó con la gestión del nuevo proyecto. Parece claro que no conocía con la suficiente profundidad las claves del nuevo negocio, y que tampoco le dedicó el tiempo suficiente como para aprender y ponerlo en marcha con suficientes garantías. De hecho ni siquiera elaboraron plan de negocios. COMPAS es persona sensata que, gracias a una buena asimilación de todo lo anterior, ha sido capaz de rentabilizar esa experiencia negativa en otros proyectos posteriores en los que ha alcanzado el éxito.

2.2. Recomendaciones

No es difícil pronosticar, visto lo anterior, que toda la formación complementaria en administración y gestión de empresas que COMPAS decidiera tomar, tendría un efecto multiplicador en su éxito como empresario

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: PACK46

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: analista financiero

Intraemprendedor: si

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Producción papel, Plásticos, Casinos, Construcción.
- Sectores Industrial y Servicios
- Número de intentos realizados: 10
- Número de intentos fallidos: 3
- Número de intentos exitosos: 7
- Papel desarrollado en las mismas: ambas, promotor y seguidor
- Duración aproximada: 5 años
- Posible causa de fracaso: plazo ejecución excesivamente dilatado

1.3. Autocrítica

Asume plenamente su fracaso PACK, que achaca fundamentalmente a que el plazo de ejecución del proyecto se dilató en exceso. Su gran experiencia empresarial le permite hoy analizar con precisión un fracaso que se produjo hace 20 años, y que presentó además otras dificultades serias, como escasa diversificación, falta del adecuado equipo humano y escaso apoyo financiero. Asimismo se inculpa él mismo por sus insuficientes conocimientos técnicos. Es muy interesante que explique que sus éxitos posteriores se han basado sobre todo en apoyarse en equipos humanos sólidos y competentes.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Es PACK un emprendedor de primerísimo nivel, tanto por tradición familiar, como por sus propias características: determinación, capacidad de análisis, es sumamente pragmático y rebosa experiencia empresarial. Se le ve muy ducho en manejo de riesgos y gestión de crisis empresariales, y todo ello en un amplio abanico de sectores y de distintos tipos de negocio. Todo lo anterior le han dejado un halo de impaciencia, que él también sabe canalizar de forma muy positiva hacia la creatividad empresarial.

2.2. Recomendaciones

Imposible hacer recomendaciones a un individuo de la riqueza en experiencias, tanto de éxito como de fracaso, pero en mucho mayor número a favor de las primeras, como PACK.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: EBRO47

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: comercial

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Suministros hospitales
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 1
- Papel desarrollado en la misma: promotor
- Duración aproximada: 5 años
- Posible causa de fracaso: desconocimiento mercado y competencia

1.3. Autocrítica

EBRO es plenamente consciente de haber fracasado en la iniciativa emprendedora que relata, parece haber analizado el mismo en profundidad, pero presenta un análisis algo confuso de las razones que lo produjeron y que tienen que ver, a su juicio, con muchos factores: insuficiente conocimiento de aspectos relacionados con el mercado, equipo humano, aprovisionamientos, si bien se acusa a sí mismo, en particular de no haber sabido interpretar adecuadamente las relaciones personales.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

EBRO es un emprendedor nato, de los que sonríen ante un desafío y lo acometen a base fundamentalmente de arrojo, audacia y tenacidad, desde luego 3 buenos atributos del emprendedor de casta. La gran exposición a que ha estado sometido profesionalmente, así como la diversidad de sectores y personas con las que ha trabajado han desarrollado su intuición e instinto de forma notable. EBRO es un emprendedor heterodoxo que probablemente compensa con lo anterior y con una intensa dedicación, su falta de rigor en el desarrollo de su trabajo. En la experiencia que relata ni siquiera elaboró un plan de negocios antes de acometerla. Pero él mismo dice que las claves del emprendedor de éxito son 3: equipo, prudencia y arrojo. Compaginar estas dos últimas parece, desde luego, tarea ardua y compleja.

2.2. Recomendaciones

Se le ve a EBRO capaz de nadar en las aguas empresariales más turbulentas, pero si fuera capaz de aplicar más rigor a su trabajo, así como de mejorar sus habilidades comunicativas, podría sin duda incrementar su éxito empresarial.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: PARK48

Sexo: varón

Formación: media

Actividad previa: comercial

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: alto

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Comercio relojería
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 3
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 2
- Papel desarrollado en la misma: promotor
- Duración aproximada: 5 años
- Posible causa de fracaso: desconocimiento mercado y competencia

1.3. Autocrítica

PARK asume totalmente su fracaso en la experiencia emprendedora que relata y tras una profunda reflexión, ha llegado a la conclusión de que los factores determinantes del mismo fueron 2: deficiente equipo humano e insuficiente conocimiento del mercado. Posteriormente ha llevado a cabo otros intentos emprendedores, estos exitosos, en los que afirma ha sido crucial haberlos manejado con prudencia.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

Es PARK emprendedor tanto por tradición como por sus propias características. Personales. Sabe escuchar bien y aprender de los demás y le gusta diversificar sus acciones emprendedoras. Efectivamente parece presentar deficiencias en cuanto al conocimiento de las claves y entresijos del mercado, pero dado que se ha especializado posteriormente en varios sectores (seguros de decesos y aparcamientos), se ve que en ellos si domina esos factores. Muy pragmático, ha desarrollado esa prudencia de una forma muy interesante en la que no parece ser cortapisa para nuevas aventuras empresariales. Es uno de los pocos casos en que se consigue un gran éxito en otros sectores que nada tienen que ver con el tradicional de su familia.

2.2. Recomendaciones

Poco cabe recomendarle a PARK, que ha demostrado asimilar tan bien su fracaso y convertir su experiencia en varios éxitos, posteriores incluso, en sectores que eran completamente desconocidos para él.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1. Perfil personal

Apodo: JARA49

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: financiera

Intraemprendedor: si

Carácter emprendedor: medio

1.2. Actividades emprendedoras desarrolladas

- Aeronáutica
- Industrial
- Número de intentos realizados: 2
- Número de intentos fallidos: 1
- Número de intentos exitosos: 1
- Papel desarrollado en la misma: promotor
- Duración aproximada: 3 años
- Posible causa de fracaso: desconocimiento mercado

1.3. Autocrítica

JARA no asume su fracaso, a pesar de que la empresa se encuentra cerrada y la fábrica nunca pudo llegar a ponerse en marcha. El atribuye esta situación prácticamente en exclusiva, a la falta de apoyo financiero, pero realmente no es consciente de la concatenación de errores que ha cometido en la puesta en marcha de su proyecto.

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

El caso de JARA es muy especial, ya que se trata de un emprendedor tardío (64 años) de formación y trayectoria administrativo-financiera, que decidió invertir sus ahorros e indemnización por despido, en un proyecto absolutamente descabellado basado en una interpretación teórica – no contrastada – de un mercado incipiente. Se trata de una forma de emprender más propia de los años 60 que del Siglo XXI, pero ello probablemente fue debido a que JARA trabajó durante varias décadas para una misma compañía y no tuvo la oportunidad de reciclarse, decidiendo llevar a cabo el sueño de su vida, su propio proyecto empresarial, demasiado tarde, con poca ayuda, y de una forma básicamente intuitiva y aislada.

2.2. Recomendaciones

Desgraciadamente JARA está prácticamente arruinado material y anímicamente y, dada su avanzada edad y escasa preparación y realismo, no cabe plantearse un futuro emprendedor para él.

BLOQUE 1: Información en torno al emprendedor y su experiencia

1.1 Perfil personal

Apodo: GREEN50

Sexo: varón

Formación: universitaria

Actividad previa: piloto de líneas aéreas comerciales

Intraemprendedor: no

Carácter emprendedor: medio

1.2 Actividades emprendedoras desarrolladas

- Fotografía aérea
- Sector Servicios
- Número de intentos realizados: 3
- Número de intentos fallidos: 2
- Número de intentos exitosos: 1
- Papel desarrollado en la misma: promotor
- Duración aproximada: 12 años
- Posible causa de fracaso: desconocimiento mercado

1.3 Autocrítica

GREEN asume su fracaso en la experiencia emprendedora objeto de la entrevista. El atribuye el fracaso al desconocimiento del mercado potencial para un producto poco conocido y a la escasa o nula experiencia previa en actividades empresariales. Reconoce haber creído que una buena idea sería clave del éxito empresarial y, una vez llevada a cabo la iniciativa, asume que una buena gestión es más importante que disponer de una idea innovadora. No obstante, reconoce haber prestado escasa atención al control de gestión, desde la elaboración de un plan de negocios a la puesta en práctica del mismo

BLOQUE 2: percepciones cualitativas del investigador sobre el emprendedor

2.1. Reflexiones

GREEN ha llevado a cabo otras dos nuevas experiencias emprendedoras con posterioridad a la experiencia objeto de la entrevista. En ambos casos la gestión del negocio, tanto desde el punto de vista de planificación como de enfoque comercial, ha sido deficiente. Asimismo las dos aventuras emprendidas no han sido llevadas a cabo con carácter exclusivo, sino que se han entendido como actividades complementarias a la actividad profesional del entrevistado y eso ha dado lugar a un déficit de atención lo cual ha sido decisivo en el desenlace de su proyecto.

2.2. Recomendaciones

En este caso se recomendaría que las actividades empresariales acometidas se llevaran a cabo con un mayor grado de dedicación y esfuerzo, tanto desde el punto de vista de la planificación del negocio como del enfoque comercial a acometer.

6.4.2. Conclusiones del análisis cualitativo de las entrevistas

- A lo largo de la conversación se apreciaron limitaciones graves y evidentes de conocimientos de gestión en un 28% de los entrevistados, y de mercado en un 46% de los mismos.
- Por lo que se refiere a rasgos notorios de la personalidad de los entrevistados, se constata la capacidad de analizar con claridad su propia experiencia en un 56% de los entrevistados, frente al 44% que evidencian una notable confusión de ideas al analizar su aventura emprendedora. Se podría apuntar asimismo que esa misma dificultad en el análisis de su propia experiencia, pudo suponer una limitación personal notable para llevar adelante un proyecto empresarial.

- Se detecta una actitud *"poco comercial"* en un 48% de los entrevistados, lo cual puede ser considerado un imponderable serio en el lanzamiento de un nuevo proyecto. Este dato explica las dificultades que la inmensa mayoría de los entrevistados muestran en relación con temas de mercado: conocimiento de la competencia, identificación del mercado en sí, definición del producto adecuado, etc.
- Se detecta una actitud poco flexible en un 28% de los entrevistados, a pesar de que acometer un nuevo proyecto emprendedor demanda precisamente ese tipo de mentalidad, según recogen diversos autores.
- Se percibe falta de rigor en los planteamientos por parte del 46% de los entrevistados.
- Falta de realismo: un 38% de los entrevistados presentan claros indicios de no haber asumido su proyecto con el mínimo de realismo necesario para llevarlo a la práctica.
- Hay un 8% de los entrevistados que presentaban claros síntomas de introversión como factor que pudo resultar clave para su fracaso.
- Un 10% de los entrevistados declaran no haber tenido Jefe, por lo tanto carecieron de ejemplos y experiencia de ejercicio de jerarquía: no tuvieron de quien aprender antes de iniciar su propia aventura empresarial.
- Claves de fracaso distintas a las recogidas en el cuestionario: de los encuestados que tuvieron una posterior experiencia emprendedora (un 66%), el 30% de ellos introducen elementos clave de su éxito posterior no ofrecidos en el cuestionario. Pues bien, un 53% de ellos estiman que la experiencia del primer intento fracasado fue determinante de su éxito posterior.

Finalmente, y basado tanto en los resultados obtenidos en la prueba de campo, como en las apreciaciones cualitativas anteriores extraídas, como queda dicho, de las propias entrevistas, se ha tratado de determinar una razón última o global para el fracaso de los entrevistados, llegándose a las siguientes consideraciones:

- Un total del 78% de los entrevistados presentan serias deficiencias de formación, aún en la fecha de la entrevista, (en muchos casos realizada muy posteriormente a la época en la que llevaron a cabo su experiencia emprendedora) como para afrontar con garantías un proceso emprendedor.
- Otras razones de peso que justifiquen el fracaso, como falta de formación general (6% de los casos), desconocimiento manifiesto del mercado (6%), o falta de dedicación (4% casos), se revelan menores ante la anterior apreciación.

A la vista de lo anterior, es prácticamente incuestionable que una gran parte de los fracasos analizados se habrían podido evitar si los emprendedores que los padecieron hubieran recibido formación específica relacionada con el emprendedorismo.

Reunido el Tribunal que suscribe en el día
de la fecha, acordo calificar la presente Tesis
Doctoral con la censura de SOBRESALIENTE "COM LAUDE"
Madrid18.....de Septiembre de 2006

A large, stylized handwritten signature in black ink, possibly reading "Hernández".A handwritten signature in black ink, consisting of a large loop followed by a horizontal line and a vertical stroke.A handwritten signature in black ink, appearing to be "P. W." followed by a horizontal line.A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized "J" followed by several loops.A handwritten signature in black ink, consisting of a horizontal line with several vertical strokes crossing it.



Departamento de Contabilidad y Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas

BARRERAS AL EMPRENDIZAJE: ESTUDIO DE FACTORES DE FRACASO DEL EMPRENDEDOR

TOMO II

Tesis Doctoral presentada por D. Héctor Ara Sanz
Dirigida por el Doctor D. Isidro de Pablo López



El Director,

El Doctorando,

R^o FEE. 92466 M
2709959

Isidro de Pablo López

Héctor Ara Sanz

Madrid, julio de 2006

UNIVERSIDAD AUTONOMA MADRID REGISTRO GENERAL
Entrada 01 N ^o . 200600011894 04/07/06 13:37:02

CAPITULO 7. ANALISIS ESTADISTICO DESCRIPTIVO

7.1. Descripción de la muestra

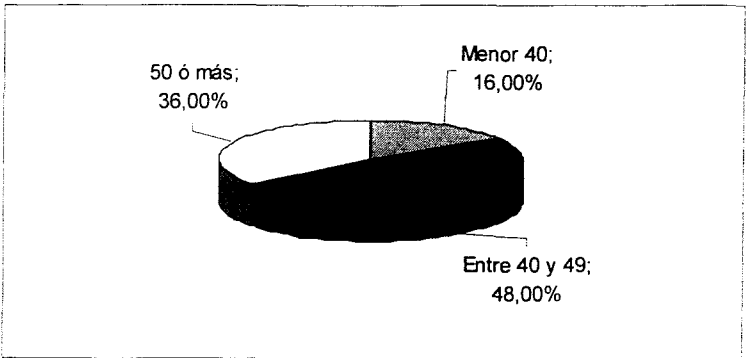
Tal y como se ha comentado en el capítulo anterior, la muestra se compone de 50 sujetos que llevaron a cabo una aventura emprendedora que no se vio coronada por el éxito, recogiendo a continuación sus características.

Posteriormente, se realiza un análisis descriptivo de la composición de la muestra para, mediante el estudio de ciertos parámetros, comparar las características de la misma con diferentes bases de datos y estudios de referencia, con el fin de validar la muestra utilizada para el estudio.

7.1.1. Perfil de los encuestados

- De esta muestra de emprendedores, el 48% son personas que en la actualidad tienen entre 40 y 49 años, siendo el grupo menor de 40 años del 16%, mientras que aquellos que cuentan con 50 años o más suponen el 36% del total.

Gráfico 7.1.
Edad del encuestado



- Un tercio de la muestra no cuenta con estudios universitarios, aunque, únicamente el 32% tenía formación específica en Administración y Dirección de Empresas antes de llevar a cabo la iniciativa emprendedora.

Esta característica de la muestra será posteriormente contrastada en los análisis estadísticos con el fin, tal y como se plantea en la hipótesis primera, de ver si existe una carencia de formación entre los emprendedores.

Gráfico 7.2.
Nivel de Formación

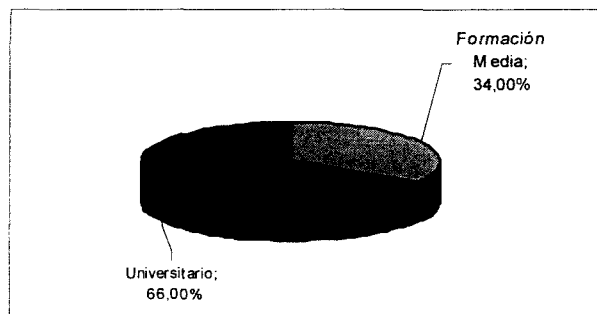
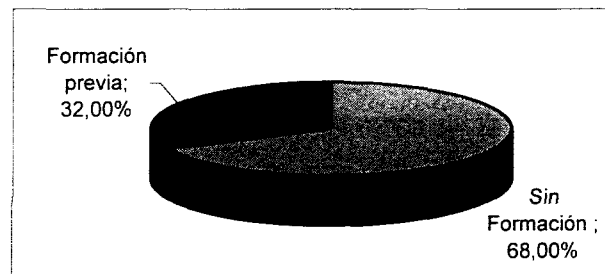


Gráfico 7.3
Formación previa en ADE

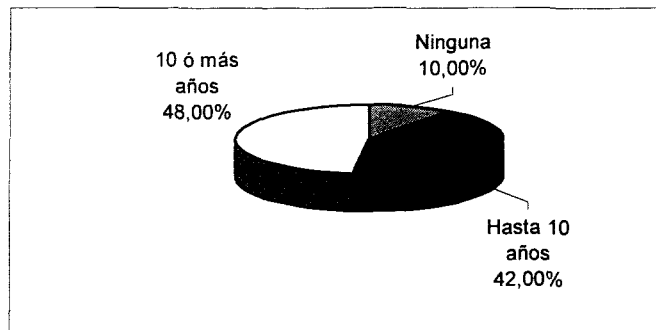


- El 48% de los encuestados tenía, antes de emprender, una experiencia profesional por cuenta ajena de más de 10 años, mientras que aquellos que no tenían alguna experiencia previa por cuenta ajena suponen únicamente el 10%. Un 16% de los encuestados habían trabajado por cuenta ajena

entre 1 y 5 años antes de emprender, mientras que el 26% lo había hecho por un periodo de entre 6 y 10 años.

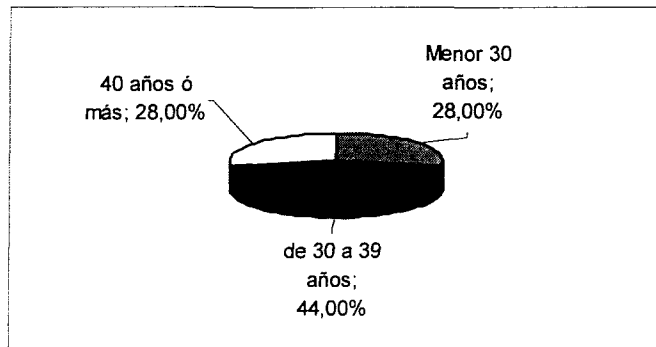
Según se ha señalado en capítulos anteriores, la experiencia previa por cuenta ajena, es una característica presente en gran parte de los emprendedores. Asimismo, el espíritu emprendedor puede desarrollarse en el seno de una empresa ajena, considerando al intraemprendedor como el paso más idóneo y formativo para el futuro emprendedor.

Gráfico 7.4.
Experiencia previa del encuestado



- Con relación a la edad a la que llevaron a cabo su iniciativa empresarial, el 44% de los encuestados llevó a cabo su aventura entre los 30 y los 39 años, siendo igual el porcentaje de aquellos que lo hicieron antes de los 30 y después de los 40.

Gráfico 7.5.
Edad de emprendedor



- El 46% de los encuestados se considera a sí mismo intraemprendedor y un 58% tenía antecedentes familiares como empresario.

Tal y como se ha ido recogiendo en capítulos anteriores, parece existir cierta tendencia al emprendedorismo entre aquellas personas que han observado una experiencia emprendedora en un entorno familiar. Asimismo se han recogido *diversos trabajos relativos al concepto de intraemprendedor, donde se concluye que el espíritu emprendedor se puede fomentar en el seno de la empresa, siendo el intraemprendedor aquel individuo que dispone de la creatividad e iniciativas emprendedoras, pero carece de la audacia o los medios necesarios para afrontar la experiencia por sí solo o a su propio riesgo, por lo que se vale de una estructura empresarial preestablecida para llevar adelante su iniciativa emprendedora a riesgo limitado.*

Gráfico 7.6.
Antecedentes de intraemprendedor

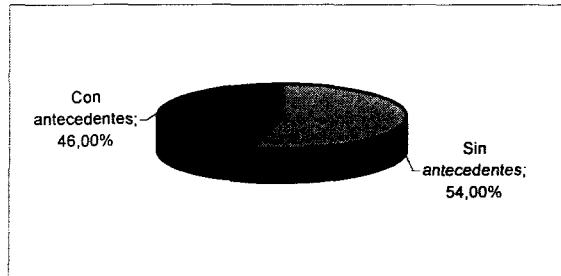
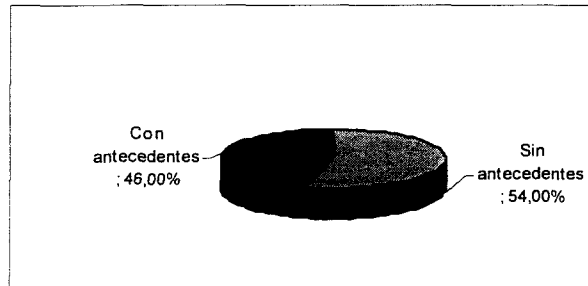


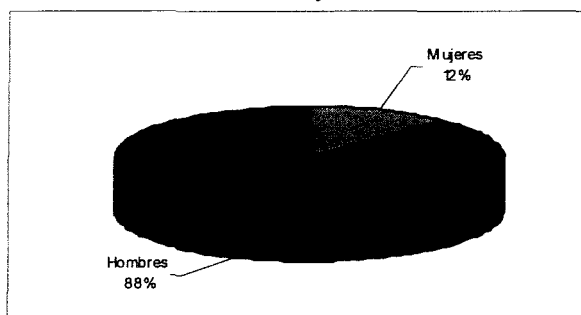
Gráfico 7.7.
Antecedentes familiares



- Con relación al sexo de los emprendedores entrevistados, es de destacar la escasa representación de las mujeres, que suponen únicamente un 12% de la muestra.

Todos los trabajos realizados sobre emprendedorismo y espíritu empresarial, coinciden al constatar la escasa presencia de mujeres dentro del universo de emprendedores.

Gráfico 7.8.
Sexo del emprendedor

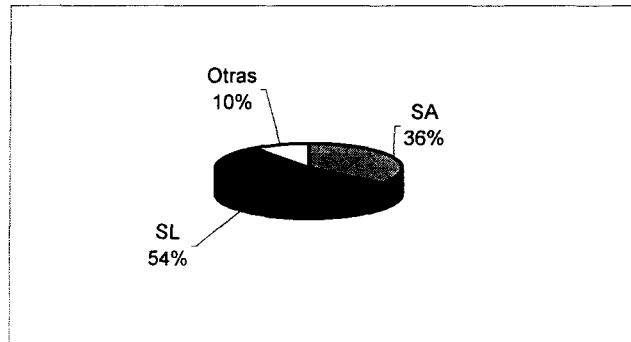


7.1.2. Perfil del proyecto empresarial abordado por los encuestados

- Con relación a las características de la actividad empresarial llevada a cabo, el 54% de las empresas adoptaron la forma jurídica de Sociedad Limitada, mientras que las Sociedades Anónimas suponen un 36%, siendo el 10% restante otros tipos de sociedad.

Según se ha recogido en el Capítulo 4, la mayoría de PYMES en España adoptan la forma de S.L., además de ir cobrando mayor relevancia en detrimento de las S.A. Es de destacar que en el estudio no se ha incorporado ningún empresario individual, ya que en su mayoría éstos son profesionales autónomos que escapan del ámbito de este trabajo.

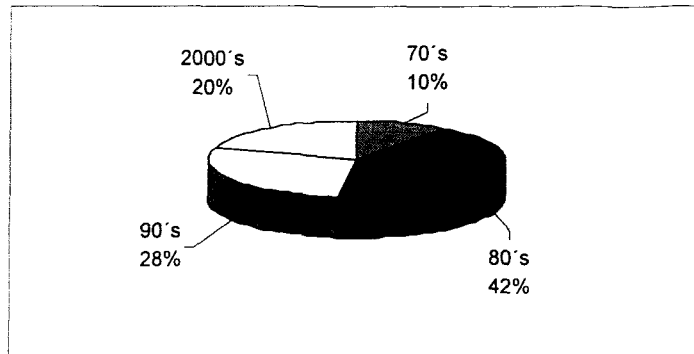
**Gráfico 7.9.
Tipo de Empresa**



- El 10% de las empresas analizadas se constituyeron en la década de los 70, el 20% a partir del año 2000, siendo el mayor número de empresas representadas, las creadas en la década de lo 80, con un 42% del total.

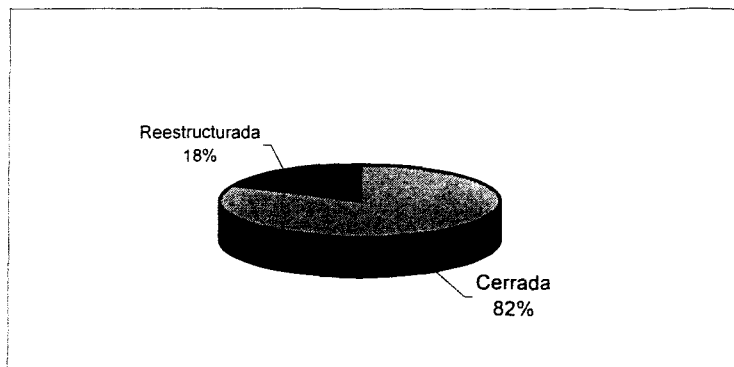
Evidentemente, las amenazas de la situación socio-económica a que se enfrentan vienen en parte determinadas por el entorno, tanto temporal como espacial, en que éstas se desarrollan, habiendo sido las últimas décadas diferentes en cuanto a los riesgos económicos a los que han debido enfrentarse las empresas. No obstante, en este trabajo se pretende analizar factores de riesgos, comunes a todas ellas, y por ello se analizará si la década en la que se ha desarrollado la empresa pudiera arrojar percepciones diferentes entre los encuestados.

Gráfico 7.10.
Década de establecimiento



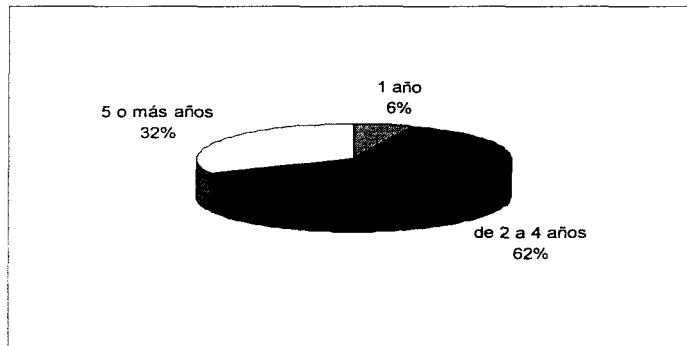
- Aunque el total de la muestra hace referencia a proyectos que no han culminado en el éxito, entre los mismos se pueden encontrar dos situaciones diferenciadas: el 82% de las empresas creadas está actualmente cerrada, liquidada o inactiva, mientras que el 18% restante han sido reestructuradas, fusionadas o vendidas a terceros.

Gráfico 7.11.
Situación actual de la empresa



- La empresa de mayor longevidad de la muestra alcanza los de 21 años de existencia, pero el 82% de las empresas creadas tuvo una vida empresarial de entre 2 y 10 años, mientras que aquellas que hubieron de ser cerradas o liquidadas antes de un año, suponen el 6%, frente al 10% que permaneció activa más de 10 años.

Gráfico 7.12.
Vida activa de la empresa



- En la encuesta se ha recogido la opinión de sujetos que tuvieron diferente participación accionarial en los proyectos empresariales acometidos. Así, la participación de los encuestados en las empresas analizadas era minoritaria en un 64% de los casos, contando el 62% del total con un número de socios entre 2 y 5. El grupo de empresas con un solo socio alcanza el 18% de la muestra, por lo que para el 20% restante el número de socios superaba los 4.

Gráfico 7.13
Participación en el proyecto

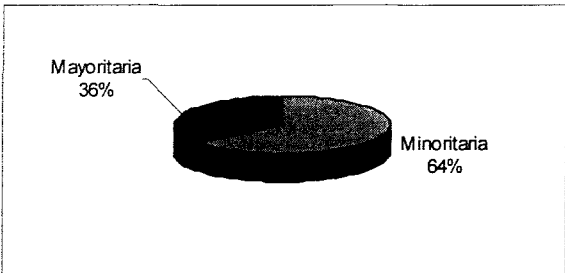
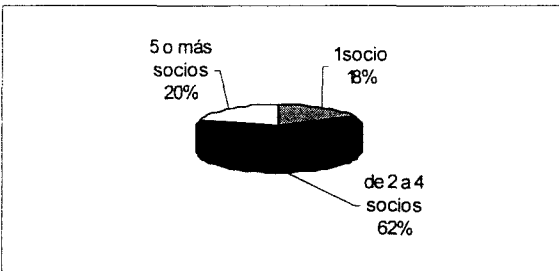
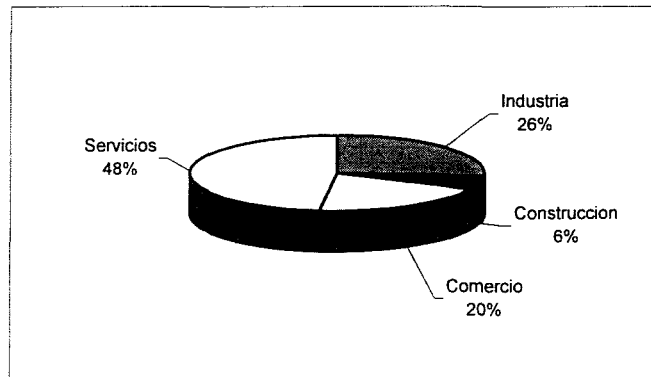


Gráfico 7.14
Número de socios



- Se ha tratado de obtener una muestra de empresas de diferentes sectores de actividad, pero al igual que ocurre en la realidad empresarial de nuestro país, el mayor peso corresponde a empresas del sector Servicios, siendo éstas el 48% de la muestra, mientras que un 26% de las empresas se corresponden al sector industrial, un 20% al sector de comercio, siendo finalmente el sector de la construcción el de menor representación, con un 6% del total.

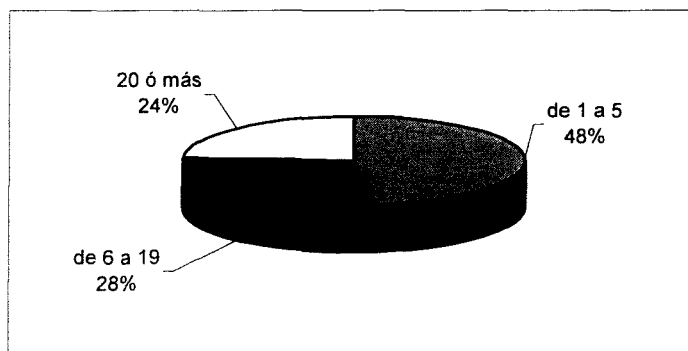
**Gráfico 7.15.
Sector Empresarial**



Tomando datos de Empresas europeas y españolas de fuentes estadísticas europeas, el reparto del número de empresas según el sector de actividad es el que se representa en los dos siguientes gráficos, donde se puede comprobar que transportes y comunicaciones, comercio y hostelería están integrados en dos grupos diferentes, existiendo asimismo un grupo de otros servicios. La clasificación sectorial que hace el INE en España, engloba estos tres grupos en un único grupo de Servicios.

- En el 82% de los casos la posición jerárquica de los encuestados era Presidencia o Dirección General, aunque la responsabilidad general de la empresa sólo la ostenta el 70% de los mismos. El resto de la muestra tomó en el proyecto una responsabilidad específica en algún área de la empresa (comercial, administración, finanzas...)
- En el 48% de los casos el número de empleados no llegaba a 5, mientras que las empresas con más de 20 empleados suponen el 24% de la muestra.

Gráfico 7.16.
Número de empleados



- La iniciativa de la actividad desarrollada fue propia en el 60% de los casos estudiados, por lo que la mayoría de los encuestados presentaban el rasgo de motivación e iniciativa que han sido analizados en capítulos anteriores como rasgos definitorios del emprendedor. En un 68% de los casos la idea no era una idea innovadora sino una imitación perfeccionada, lo que no contradice las ideas de Schumpeter en lo que se refiere al empresario como agente innovador, ya que en aquellos casos en que la idea es una imitación perfeccionada, se constata que el proyecto puesto en marcha supuso la introducción de elementos innovadores.

Gráfico 7.17.
Tipo de iniciativa

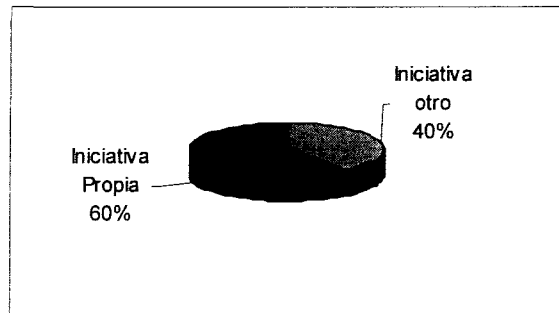
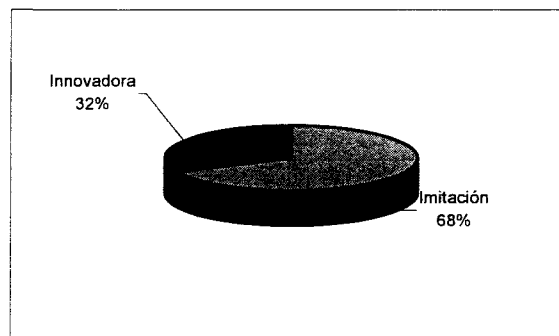


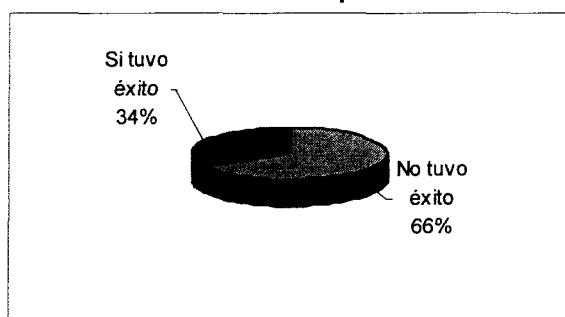
Gráfico 7.18.
Origen de la idea



- Aunque, tal y como se ha señalado anteriormente, el 82% de las empresas objeto de estudio han sido cerradas o liquidadas y el resto vendidas a terceros o reestructuradas, únicamente el 66% de los encuestados considera que no tuvo éxito en su aventura empresarial.

Es de destacar la alta respuesta positiva entre los entrevistados con relación a su percepción de éxito, ya que, aunque el proyecto no siguió adelante en su configuración original, un tercio considera haber tenido éxito: esta percepción tan positiva de una experiencia negativa implica, tanto una vocación inquebrantable hacia el emprendedorismo, como a la presencia de un elemento clave para un éxito posterior en nuevas experiencias emprendedoras.

Gráfico 7.19.
Número de empleados



Con relación a cuestiones particulares de la actividad empresarial propiamente dicha, el 68% de los encuestados manifiesta haber estado al corriente de las responsabilidades legales exigibles a los administradores de la empresa, un 54% avaló o garantizó personalmente a la empresa y, únicamente al 28% de los encuestados le fue reclamada, a título personal, alguna deuda de la empresa.

Aunque posteriormente se analizarán las percepciones de los encuestados sobre la planificación y el control de gestión en su experiencia empresarial, es de señalar que únicamente un 60% de los encuestados manifiesta haber elaborado un plan de negocios antes de iniciar la aventura emprendedora, cuestión que queda recogida en la hipótesis tercera, donde se plantea que la adecuada gestión de un proyecto empresarial es más importante de cara al éxito, que disponer de una buena idea de negocio.

7.1.3 Validación de la muestra

Tal como se adelantaba en el capítulo anterior, con el fin de verificar que la muestra de emprendedores con la que se ha trabajado es representativa del universo de empresarios español, se han seleccionado una serie de parámetros al objeto de comparar los valores obtenidos en la muestra con los publicados por el DIRCE y

otras bases de datos y estudios de referencia, para la totalidad de las empresas españolas.

Los criterios de validación establecidos son los siguientes:

1. Selección de los 11 parámetros más representativos de la realidad de una empresa.
2. Desviación máxima del valor de cada parámetro seleccionado de la muestra respecto al mismo valor de referencia: 30%.
3. Número mínimo de parámetros que deben cumplir el criterio anterior: 80%.

En base a dichos parámetros, los resultados obtenidos son los que se ofrecen en el cuadro 7.1.

Cuadro 7.1.
Características y validación de la muestra

Parámetro	Categorías	Muestra	Referencia	Desviación
Emprendedores con estudios universitarios		67%	56% (Euroforum,04)	11%
Experiencia por cuenta ajena	Hasta 10 años	48%	49%	1%
	Más de 10 años	52%	51% (G.Tabuenca,04)	1%
Edad a que emprendieron:	de 16 a 29 años	28%	35,4%	7,4%
	de 30 a 39 años	44%	44,2%	0,2%
	40 ó más años	28%	20,4% (C. Comercio,04)	7,6%
Sexo de los emprendedores	Varones	88%	90,1%	2,1%
	Mujeres	12%	8,9% (C. Comercio,04)	3,1%
Forma jurídica empresa:	SA	36%	10,2%	25,8%
	SL	54%	69,8%	15,8%
	Otras	10%	20,0% (DIRCE,05)	10%
Tiempo de supervivencia:	Hasta 1 año	94%	83%	11%
	Hasta 4 años	68%	53% (C.Comercio,04)	15%
Participación en la empresa:	1 propietario	18%	54,2%	36,2%
	2 propietarios	34%	27,1%	6,9%
	3 ó más propietarios	48%	18,8% (GEM,05)	29,2%
Sector de actividad:	Servicios	48%	49%	1%
	Industrial	20%	9%	11%
	Comercio	20%	30%	10%
	Construcción	6%	11% (DIRCE,05)	5%
Número de empleados:	Hasta 5	48%	87,7%	39,7%
	De 6 a 20	34%	6,8%	27,2%
	Más de 20	18%	5,5% (DIRCE,05)	12,5%
Elaboró plan de negocios		60%	66,2%	6,2%
Antecedentes familiares		58%	60% (G.Tabuenca,04)	2%

Con los datos recogidos en el cuadro anterior se concluye que la muestra seleccionada y en que se basa el presente estudio de campo, queda validada como representativa de la realidad empresarial española

7.2. Análisis descriptivo de las respuestas de los encuestados

7.2.1. Descripción de la encuesta

Tal como se comentó en el capítulo anterior la encuesta ha sido dividida en siete grandes bloques de preguntas, en los cuales las respuestas deben ser formuladas en una escala de 0 a 5, y un último bloque de respuestas abiertas. A continuación se ofrecen los resultados descriptivos de las respuestas para cada uno de los bloques de preguntas. En el cuadro 7.2. se ofrecen los estadísticos descriptivos de la muestra, así como de las respuestas de la encuesta. Se presentan aquellos valores que pueden tomar valores medios numéricos, por lo que las características cuya respuesta es sí/no o bien aquellas respuestas que ofrecen valores cualitativos no han sido recogidas.

Se presentan:

- **Media:** el valor medio de la respuesta
- **Moda :** valor que se repite con más frecuencia
- **Mediana:** número que se encuentra en medio de un conjunto de números, es decir, la mitad de los números es mayor que la mediana y la otra mitad es menor.
- **Desviación Típica:** medida de la dispersión de los valores respecto a la media
- **Coefficiente de Variación de Pearson:** cociente entre la desviación típica y la media, que mide la dispersión por unidad de valor medio.
- **Máximo y Mínimo:** los valores máximo y mínimo que adoptan las respuestas.

Cuadro 7.2. Estadísticos descriptivos de los resultados de la encuesta

	Desviación Coef. Var...						
	Media	Moda	Mediana	Típica	Pearson	Máximo	Mínimo
Edad actual	48.04	49	49	8.61	0.18	67	30
Año emprender	1990	2001	1989	8.35	0.00	2002	1970
Experiencia anterior por cuenta ajena antes de emprender.	11.90	0	10	8.54	0.72	40	0
Edad a la que emprendió.	34.38	28	32	8.15	0.24	64	22
Cuanto tiempo se mantuvo la empresa activa (años)	4.71	3	3	3.95	0.84	21	1
Participación que tenía:	0.50	1	1	0.31	0.62	1	0
Nº de socios:	2.92	2	2	1.56	0.53	7	1
Nº de empleados que llegó a alcanzar	22.94	4	7	58.46	2.55	400	2
Grado de formación previa	2.78	4	3	1.32	0.47	5	0
Califique la complementariedad de funciones y capacidades de los socios y colaboradores	3.04	3	3	1.48	0.49	5	0
Califique su nivel de dedicación al proyecto	3.92	5	5	1.34	0.34	5	1
Califique su propio nivel de experiencia al comenzar el proyecto	2.19	2	2	1.37	0.62	5	0
Valore su grado de iniciativa empresarial	3.69	4	4	1.01	0.27	5	1
Cual creía que era su grado de capacitación para llevar a cabo su proyecto con éxito	3.52	4	4	0.94	0.27	5	1
Actualmente, ¿que grado de capacitación considera que tenía al iniciar su proyecto?	2.45	2	2	1.04	0.42	5	0
Que grado de concentración de esfuerzos cree alcanzó en su experiencia emprendedora (focus)	3.66	5	4	1.19	0.33	5	2
En que medida cree que una buena idea empresarial es la clave del éxito empresarial	3.32	3	3	1.09	0.33	5	1
En que medida cree que una buena gestión es la clave del éxito empresarial	4.54	5	5	0.61	0.13	5	3

Grado de identificación del mercado objetivo	3.49	4	4	1.32	0.38	5	0
Grado de conocimiento de las necesidades del mercado	3.16	3	3	1.16	0.37	5	0
Que grado de conocimiento de los competidores directos tenía antes de empezar	3.04	3	3	1.50	0.49	5	0
Que grado de conocimiento tenía de las barreras de entrada al mercado	2.62	2	3	1.48	0.57	5	0
En que medida se definió suficientemente bien o los productos que se iban a comercializar	2.96	4	3	1.28	0.43	5	0
En que medida establecieron criterios de calidad adecuados	2.86	2	3	1.23	0.43	5	0
En que medida se controló el cumplimiento de los controles de calidad fijados	2.70	2	3	1.36	0.50	5	0
Como calificaría el grado de realismo con el que se elaboró el plan de negocios	2.33	3	2	1.25	0.54	5	0
Grado de fidelidad con el que se llevo a la practica el plan de negocios	2.48	3	3	1.33	0.54	5	0
Como calificaría el grado de control que se ejerció sobre el cumplimiento del plan de negocios	2.24	2	2	1.35	0.60	5	0
En que medida se identificaron las rectificaciones de gestión necesarias	2.59	3	3	1.35	0.52	5	0
En que medida se introdujeron las rectificaciones de gestión pertinentes	2.29	2	2	1.46	0.64	5	0
Cual fue el grado de control de proporcionalidad entre gastos e ingresos	2.82	3	3	1.41	0.50	5	0
En que medida de dispuso de los medios financieros necesarios	2.64	2	2	1.40	0.53	5	0
Que grado de independencia financiera disfrutó	2.88	1	2	1.64	0.61	5	0
En que medida fueron constructivas y colaboradoras las relaciones entre los socios	3.12	4	3	1.54	0.50	5	0
Grado de capacidad de gestión del equipo directivo	2.77	3	3	1.14	0.41	5	0
En que medida el enfoque comercial fue correcto	2.72	3	3	1.41	0.52	5	0
Califique la idoneidad de la estructura de personal con que	2.60	3	3	1.15	0.44	5	0

En que medida considera que influyo la mala suerte en la marcha de su proyecto empresarial	2,26	1	2	1,63	0,72	5	0
Si hubo una actividad internacional, califique el grado de eficacia con que se manejo el cambio de divisas	2,27	4	2	1,73	0,76	5	0
En que grado afectaron al proyecto negativamente un exceso de gastos financieros	2,11	4	2	1,64	0,78	5	0
En que medida afectaron negativamente incrementos dificilmente previsibles en el coste de la energia	0,41	0	0	0,78	1,91	4	0
En que medida afecto negativamente a su proyecto la obsolescencia de los productos que manejaba	1,46	0	1	1,60	1,09	5	0
En que medida afecto de forma notable algun incremento no previsible de algun componente de coste clave	1,86	0	1	1,80	0,97	5	0
En que grado afecto de forma notable una coyuntura socioeconomica negativa	2,67	0	3	1,82	0,68	5	0
En que medida considera afecto a su proyecto la denominada inmadurez del consumidor o del mercado	1,65	0	1	1,81	1,10	5	0
En que medida considera los márgenes son clave para la obtención de buenos resultados	4,13	5	4	0,78	0,19	6	3

Equipo promotor

El primer bloque de preguntas se corresponde con el equipo promotor del proyecto, y en ellas se solicita información sobre el grado de formación y la experiencia del encuestado, así como de los otros socios promotores o directivos que iniciaron el proyecto, si los hubiere, su nivel de dedicación al proyecto, así como la complementariedad de funciones y las capacidades de los socios y colaboradores del proyecto. El valor medio del grado de formación de la muestra es de un 2,78, aunque la calificación que más se repite es 4. El nivel de experiencia de los encuestados es valorado en términos medios con un 2,19, inferior al nivel de formación, y sin embargo el nivel de dedicación que los encuestados reconocen haber volcado en el proyecto es muy superior, arrojando un valor medio de 3,92. Los encuestados reconocen por tanto, un mayor nivel de formación que de experiencia, si bien su nivel de dedicación se ciertamente alto. Asimismo la puntuación con mayor frecuencia de respuesta en este último caso es la máxima de 5, con un 68% de los encuestados que así lo consideran, mientras que por lo que se refiere al grado de formación o experiencia pocos encuestados consideran tener el nivel máximo de 5. Es de destacar que el valor con mayor frecuencia en el caso del grado de formación es de 4, con un 42% de los encuestados que así lo califican.

Gráfico 7.20
Grado de Formación Previa

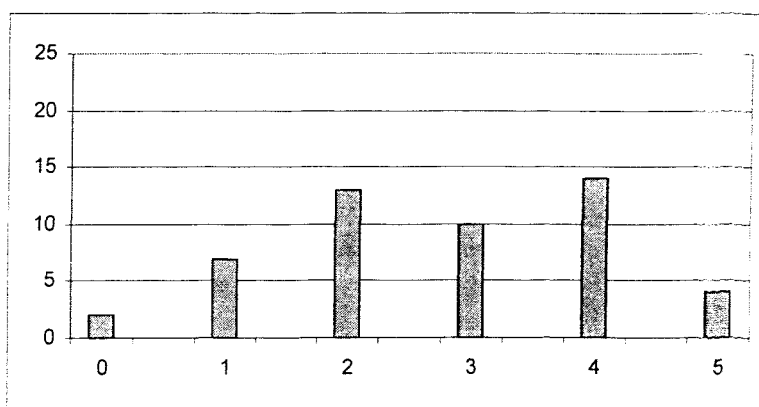


Gráfico 7.21
Nivel de dedicación

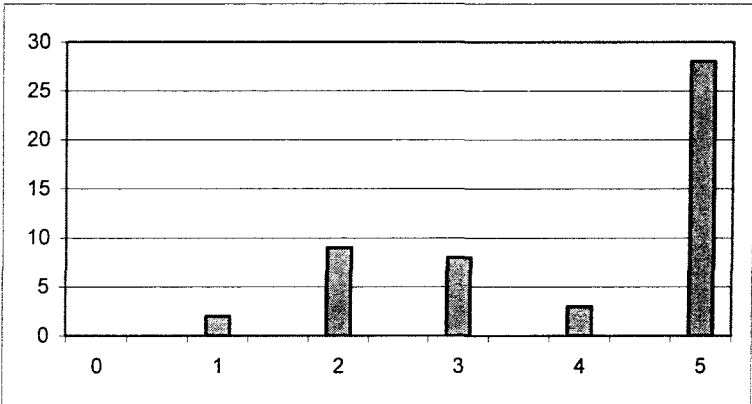
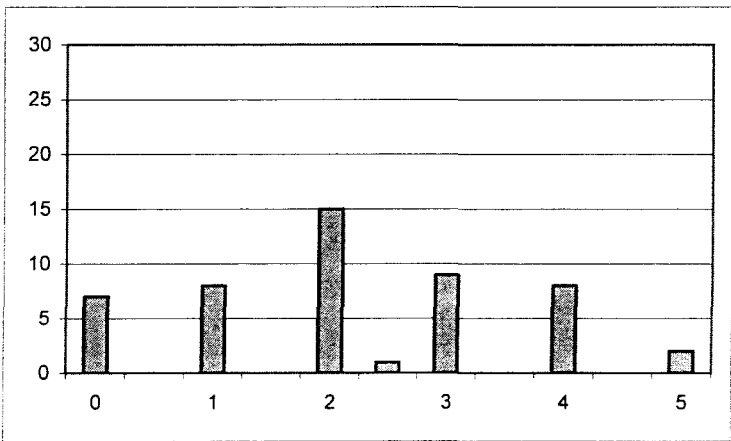


Gráfico 7.22
Nivel de experiencia



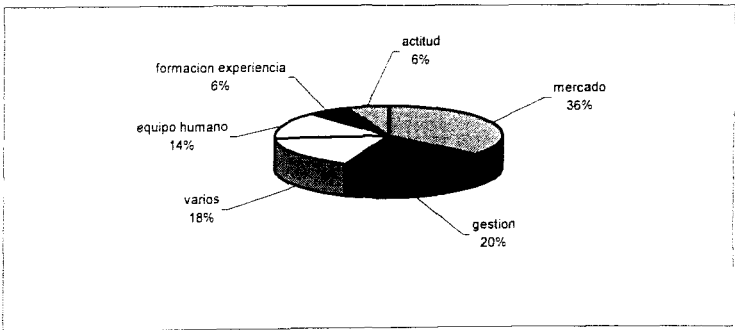
Al calificar el nivel de complementariedad de funciones entre los socios y colaboradores del proyecto, el valor medio asignado es de 3,04, y un 24% de los encuestados considera que dicho grado fue el máximo posible. Puede considerarse,

Es de destacar la poca importancia que los encuestados (únicamente un 4% del total) atribuyen a la formación o experiencia, al valorar los factores de riesgo en la actividad empresarial, en contraste con la gran importancia que atribuyen al mercado como factor de riesgo para un 54% de la muestra.

Se han agrupado todas las respuestas que no se corresponden con un solo factor clave de riesgo empresarial en un mismo conjunto, colectivo que representa el 24% de la muestra. De este porcentaje de respuestas sólo un 4% del total considera que factores externos son elementos clave de riesgo.

Con relación a los **factores clave de éxito en la actividad emprendedora**, es alto también el porcentaje de encuestados que considera el mercado como un factor de éxito, ya que un 36% considera que una buena idea o producto, la innovación y los aspectos relacionados con el mercado y el producto o servicio son de forma exclusiva factores de éxito, porcentaje que se ve incrementado hasta el 46% si se incluyen aquellos sujetos que consideran el mercado junto con algún otro factor (la gestión, la formación, o el equipo humano), como claves para el éxito empresarial.

Gráfico 7.70
Factores clave de éxito

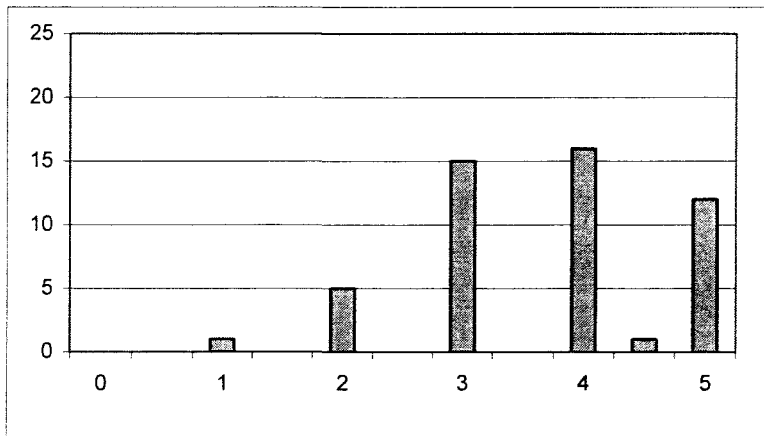


El control de gestión, así como aspectos relacionados con el mismo (control de gastos, una buena planificación) es considerado como clave del éxito por un 26% de

El grado de iniciativa empresarial considerado por los encuestados toma un valor medio de 3,69, y además un 58% de los mismos considera que este grado se encontraba entre 4 y 5.

Nos encontramos, por tanto, con una muestra de emprendedores con un alto grado de iniciativa emprendedora en un 88% de los casos (puntuación de 3 ó más).

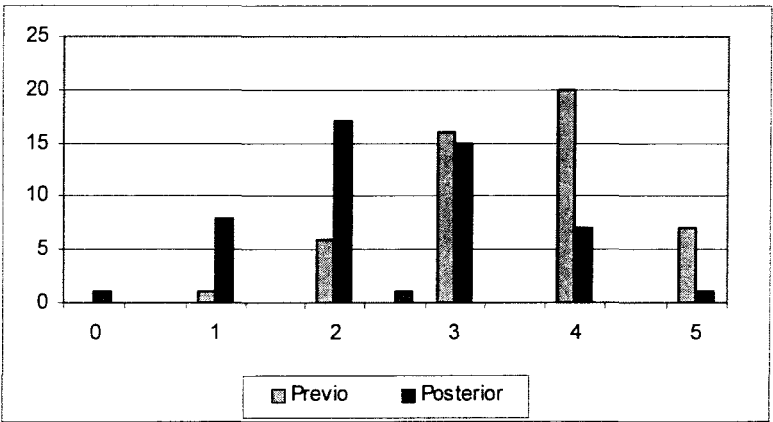
Gráfico 7.24
Grado de iniciativa empresarial



Al preguntar sobre el grado de capacitación que los sujetos consideran tenían antes de emprender y una vez consumado su fracaso empresarial, se puede comprobar cómo la valoración se reduce de un valor medio de 3,52 a 2,45. Asimismo un 14% de la muestra consideraba, antes de llevar a cabo el proyecto, que tenía el máximo grado de capacitación cuando posteriormente sólo el 2% así lo considera. De igual manera, del 54% de los encuestados que consideraba tener un alto grado de capacitación (puntuación de 4 ó más), sólo el 16% lo piensa así después de haber llevado a cabo el proyecto, y del 14% que consideraba antes de emprender que su grado de capacitación era máximo (puntuación de 5), sólo el 2% lo considera después de haber llevado a cabo el proyecto. Nos encontramos así, ante una

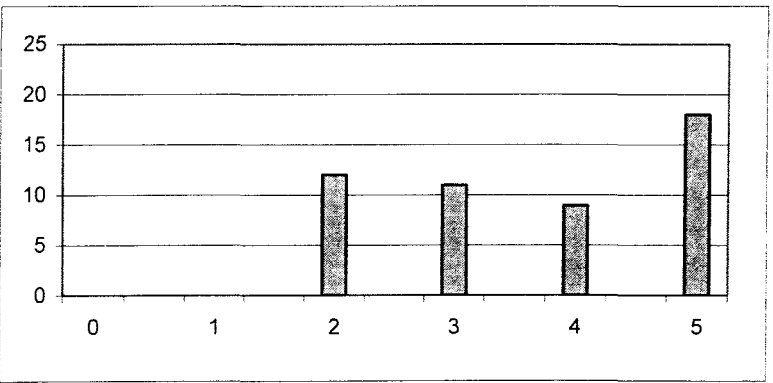
muestra que, en general, sobrevaloró su capacidad para dirigir un proyecto empresarial.

Gráfico 7.25.
Grado de capacitación



Los empresarios encuestados consideran que llegaron a alcanzar un alto grado de concentración de esfuerzos. El valor medio para esta respuesta es de 3,66, y hay que destacar que un 54% de los encuestados cree que este grado fue muy alto (respuestas de 4 y 5), además de que ninguno de ellos se otorga las calificaciones mínimas de 0 ó 1.

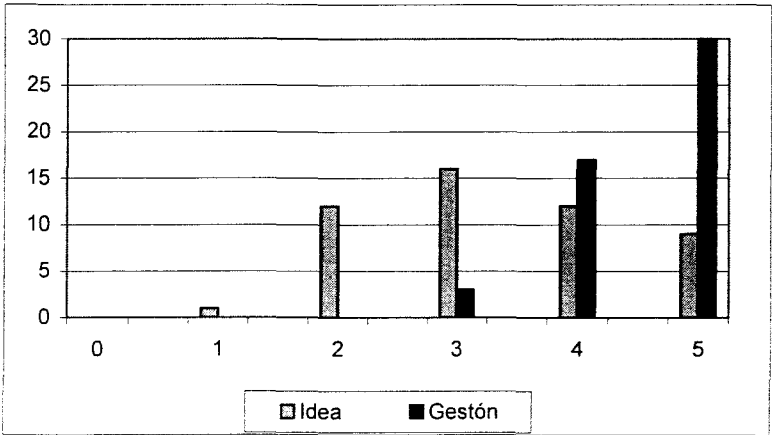
Gráfico 7.26.
Grado de concentración de esfuerzos



Cuando se pregunta a los encuestados sobre la importancia que una buena idea o bien una buena gestión tiene para el éxito empresarial, se puede comprobar cómo éstos dan mayor importancia a la buena gestión. El valor medio de esta última percepción es de 4,54, y el 94% de la muestra considera que una buena gestión es clave para el éxito empresaria, asignándole las mayores puntuaciones. Una buena idea es clave para el éxito empresarial con un valor medio de 3,32, y en este caso únicamente un 42% de los encuestados le asigna las máximas puntuaciones.

Es por tanto el sentir general de los encuestados que, siendo ambas cuestiones claves para el buen fin de un proyecto empresarial, consideran más importante la buena gestión que la idea de negocio acometida.

Gráfico 7.27.
Clave del éxito empresarial



El grado de iniciativa empresarial de los encuestados es evidentemente alto, así como su propia consideración sobre el grado de concentración de esfuerzos alcanzada. No obstante, se observa que la muestra de emprendedores analizada sobrevaloró, en términos generales, su grado de capacitación, antes de llevar a cabo su aventura emprendedora. Se detecta que una buena gestión del proyecto es

considerada más importante para lograr el éxito empresarial que el disponer de una buena idea, tal y como se sostiene en la hipótesis tercera.

7.2.2.2. Idea de negocio

Se han realizado siete preguntas relacionadas con la idea de negocio: qué grado de identificación consideran los encuestados tenían del mercado objetivo, la competencia, las barreras de entrada al mercado, así como la definición del producto o servicio que se iba a comercializar. Igualmente, se incluyen dos preguntas con relación a los criterios de calidad establecidos así como el grado de control de los mismos que se ejerció.

Aunque es alto el grado de conocimiento del mercado objetivo, con un valor medio de 3,49, y un 20% de la muestra que le asigna la máxima puntuación, las necesidades del mercado parecen identificadas en menor medida, ya que en este caso el valor medio es de 3,18, y sólo el 12% de la muestra le asigna la máxima puntuación de 5.

Gráfico 7.28.
Identificación mercado objetivo

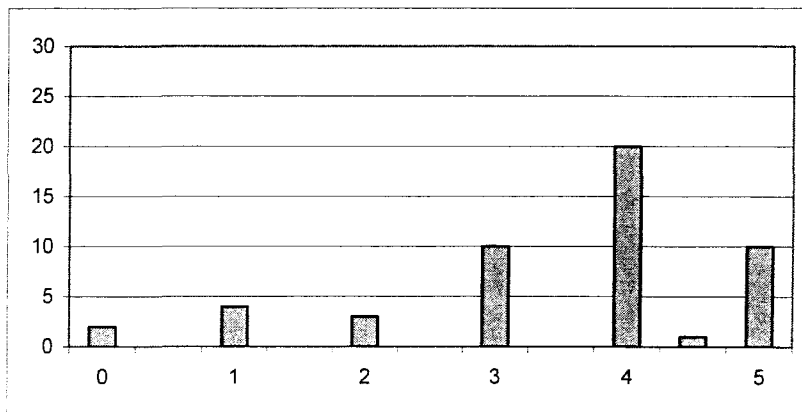
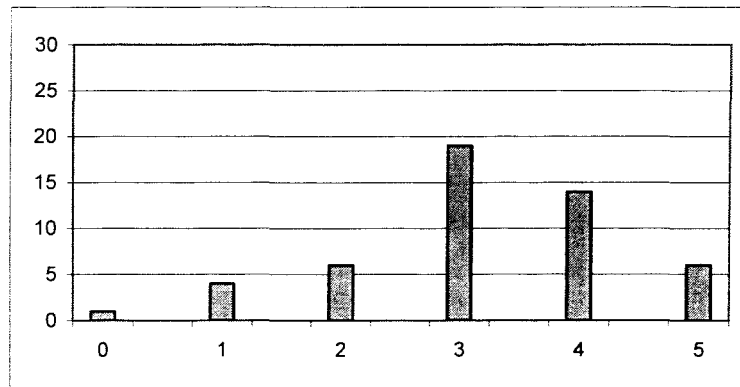


Gráfico 7.29.
Conocimiento necesidades mercado



El conocimiento de los competidores, así como de las barreras de entrada, ofrecen unos valores significativamente inferiores (3,04 y 2,62 respectivamente), y es de destacar que, en estos casos, únicamente el 18 y 10% respectivamente considera tener un grado de conocimiento máximo, mientras que un 6 y un 10% respectivamente reconocen tener un grado de conocimiento nulo de los competidores y de las barreras de entrada al mercado. No obstante, el 42% de la muestra considera que la definición del producto a comercializar era buena (calificación de 4 ó 5), y el valor medio para esta respuesta (2,96) es superior al conocimiento de la competencia y de las barreras de entrada.

Hay, por tanto, una muy buena definición del producto y un buen conocimiento de los competidores, pero no sucede lo mismo con las barreras de entrada al mercado, cuya identificación previa parece insuficiente.

Gráfico 7.30
Conocimiento competidores

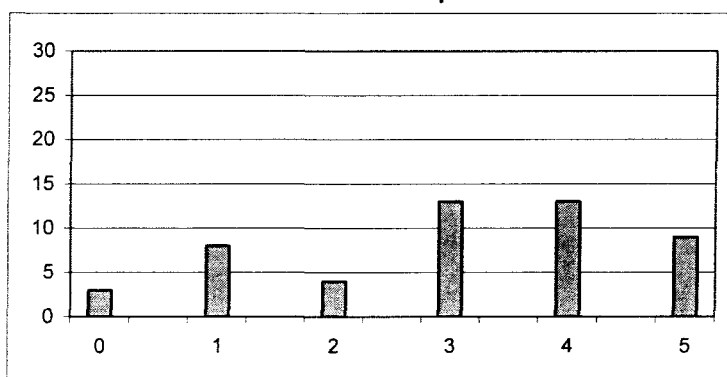
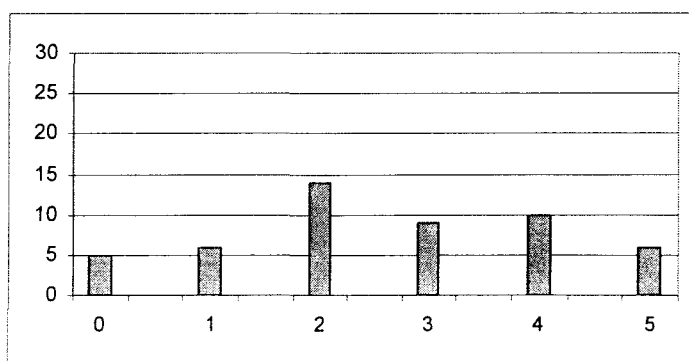


Gráfico 7.31.
Conocimiento barreras de entrada



El establecimiento de controles de calidad adecuados, así como el control de su cumplimiento reciben un valor medio de 2,86 y 2,70 respectivamente.

Gráfico 7.32.
Establecimiento criterios de calidad

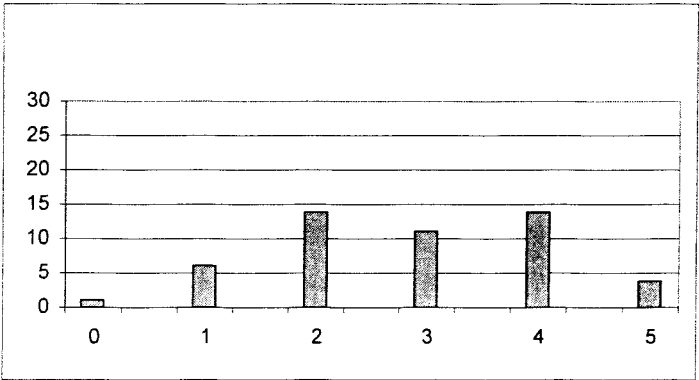
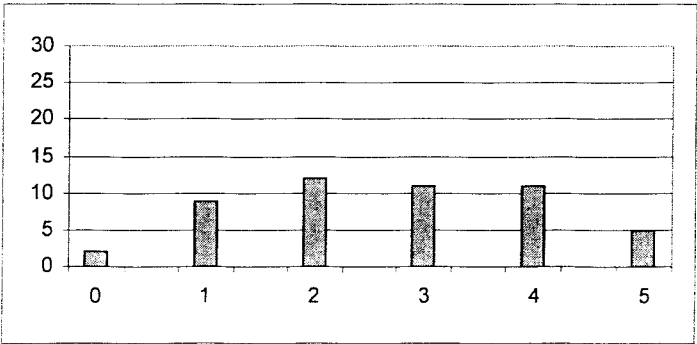
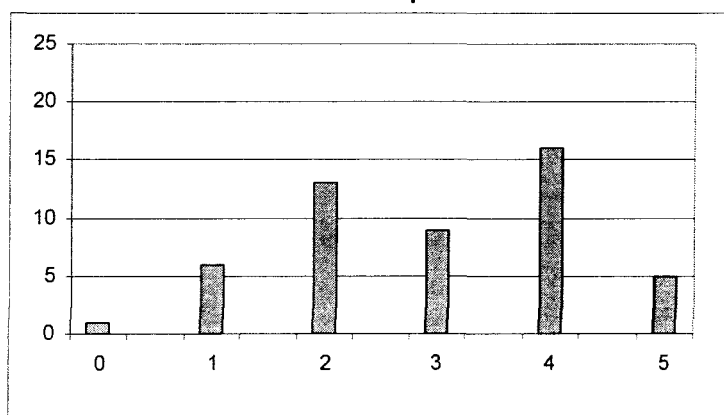


Gráfico 7.33
Control criterios de calidad



Con relación a la percepción sobre si se realizó una buena definición del producto o servicio a comercializar, el valor medio que se obtiene de las respuestas de los encuestados es de 2,96%, si bien un 40% de ellos considera haber definido el mismo de forma insuficiente, otorgando una puntuación de 2. No obstante, hay que señalar que un 42% de la muestra considera que el producto o productos se definieron perfectamente, al otorgarle las máximas calificaciones.

Gráfico 7.34.
Definición del producto



El grado de conocimiento del mercado objetivo recibe una alta valoración por parte de los encuestados. No obstante, cuando éstos son cuestionados sobre aspectos concretos del mismo (necesidades, competidores, barreras de entrada, definición del producto), las valoraciones se reducen considerablemente, lo que parece indicar que el alto grado de conocimiento del mercado no es tal, o bien que los encuestados no son capaces de delimitar de forma precisa que entienden por mercado objetivo, según se sostiene en la hipótesis cuarta.

7.2.2.3. Grado de racionalidad del proceso emprendedor acometido

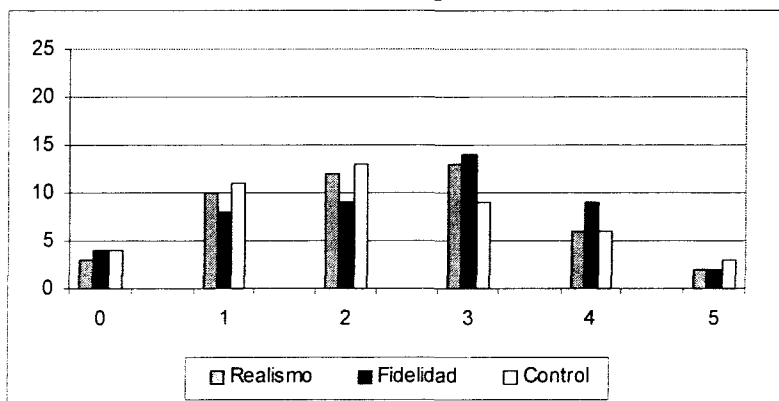
Como información fundamental para evaluar el grado de racionalidad del proceso emprendedor acometido, se incorporó una pregunta sobre el reconocimiento de los encuestados de la importancia de la elaboración previa de un plan de negocios. Pues bien, únicamente un 60% de ellos reconoció haberlo hecho antes de iniciar su aventura emprendedora.

Con relación a otras cuestiones planteadas en este cuarto bloque de preguntas, se abordan cuestiones relativas al grado de racionalidad del proceso emprendedor

acometido, con ocho preguntas relativas a la elaboración, desarrollo y control del plan de negocios, rectificaciones de gestión identificadas e introducidas y medios financieros disponibles.

Las puntuaciones medias que recibe el grado de realismo con el que se elaboró el plan de negocios, el rigor con que se llevó a la práctica y, el grado de cumplimiento del mismo, no son muy altas (2,38; 2,48 y 2,24), y en los tres casos en torno a un 8% de la muestra reconoce una puntuación mínima de 0. En el caso del grado de control ejercido sobre el plan de negocios, la respuesta obtenida con mayor frecuencia es de 2, aunque un 6% de los encuestados estima haber llevado un control máximo sobre el plan de negocio elaborado.

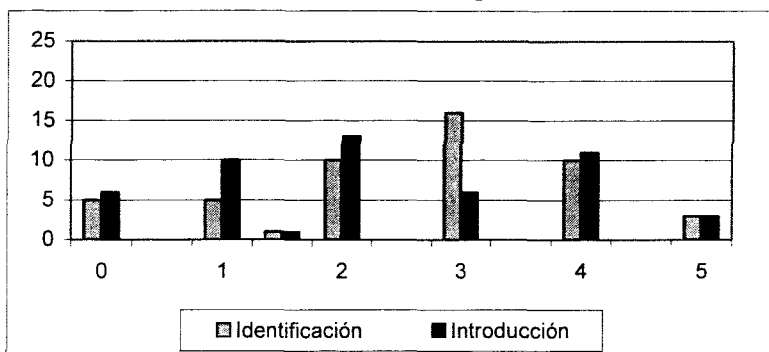
Gráfico 7.35.
Plan de Negocios



Con relación a las rectificaciones de gestión identificadas, el valor medio obtenido en las respuestas (2,59) es superior al valor asignado a las rectificaciones introducidas (2,29), aunque es de destacar que en el caso de la identificación de las modificaciones a introducir, un 64% de los encuestados le da un valor superior a 2, mientras que para la introducción de las rectificaciones este porcentaje desciende al 46%. Observando el gráfico de frecuencias de ambas respuestas, se puede apreciar

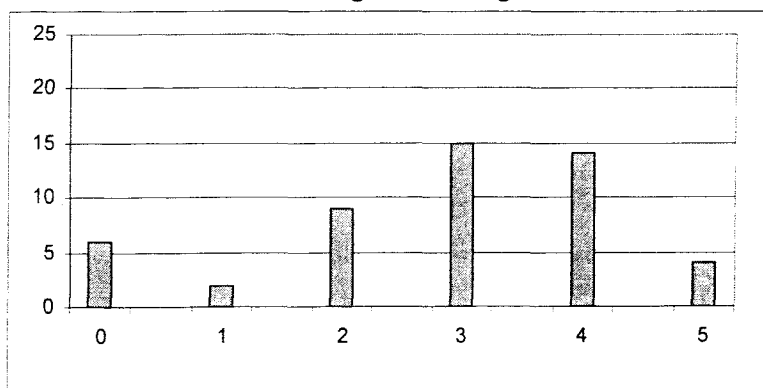
que el porcentaje de encuestados que no identifica y no introduce las rectificaciones de gestión necesarias es similar: en torno al 10%.

Gráfico 7.36.
Rectificaciones de gestión



El grado de control sobre la proporcionalidad entre ingresos y gastos, clave para el control de resultados, recibe una valoración media de 2,82. Hay que destacar que mientras un 36% de los encuestados considera haber ejercido un alto grado de control (4 ó 5), aquellos que llevaron a cabo un control prácticamente nulo (0 ó 1), suponen el 16% del total.

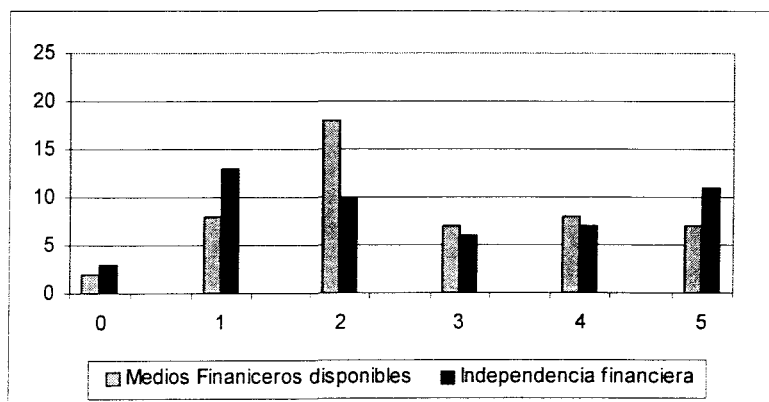
Gráfico 7.37.
Control de gastos e ingresos



Un 48% de los encuestados considera que disfrutó de la máxima independencia financiera, aunque sólo el 14% estima haber dispuesto de todos los medios financieros que su proyecto requería. La respuesta con mayor frecuencia en cuanto al grado de independencia financiera alcanzada es 1, (el valor medio asignado a la respuesta es de 2,68, pero es una respuesta con una alta dispersión, como se desprende del valor que toma la desviación típica: 1,64). Mientras que para los medios necesarios disponibles ésta es de 2 (el valor medio es muy similar- 2,64, pero tiene una dispersión muy inferior, tal y como se desprende de la desviación típica: 1,4)

En cualquier caso, las valoraciones que realizan los encuestados indican que más de la mitad de ellos adolecieron de una escasez de medios financieros (un 56%) e independencia financiera insuficiente (un 58%) para acometer su proyecto.

**Gráfico 7.38.
Financiación**



Tras hacerse patente que un alto porcentaje de los encuestados reconoce no haber elaborado un plan de negocios previo a la aventura emprendedora, se observa asimismo que el nivel de realismo, rigor en la puesta en práctica y

cumplimiento del mismo, en aquellos que si lo hicieron es escaso, al igual que la identificación e introducción de rectificaciones de gestión necesarias. Es relativamente bajo el porcentaje de encuestados que manifiesta haber padecido escasez en cuanto a los medios financieros necesarios para llevar a cabo el proyecto. Es mayor en cambio el número de ellos que reconoce no haber disfrutado de la independencia financiera necesaria.

7.2.2.4. Identificación de los factores de riesgo o fracaso

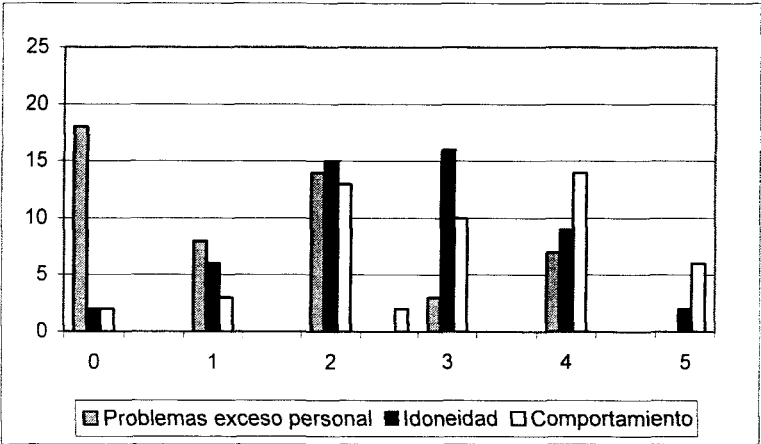
Las preguntas con relación a la identificación de factores de riesgo o fracaso se han dividido en dos grandes bloques: factores internos y factores externos.

- **Factores internos**

Para el primer grupo se han elaborado 20 preguntas donde se recogen aspectos relacionados con el enfoque comercial, los recursos humanos y las relaciones entre los socios, la gestión y la administración de la empresa.

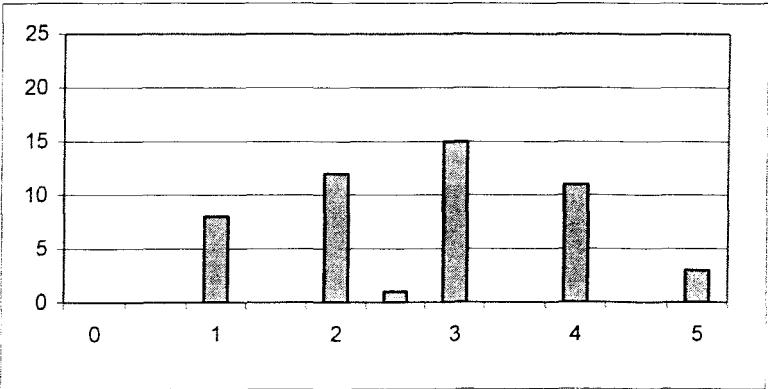
Con relación a cuestiones relativas a la gestión de Recursos Humanos en las empresas, es significativo el escaso valor que se atribuye a los problemas de exceso de personal, ya que esta cuestión ofrece un valor medio muy bajo (1,46), otorgando el 52% de la muestra un valor entre 0 y 1 a los problemas de personal padecidos. Este dato es corroborado por las estadísticas de la Central de Balances del Banco de España "Tasa de Variación de Gastos de Personal" que denota una baja constante de los gastos de personal de las empresas desde el año 2000. No obstante, la calificación que se obtiene para la idoneidad de la estructura de personal con la que contó en el proyecto sólo alcanza un valor medio de 2,60, con un gran porcentaje de respuestas en torno a ese valor medio. El comportamiento del personal (lealtad y eficiencia) es interpretado de forma muy positiva, ya que el valor medio que se atribuye a esta respuesta es de 3, y un 40% de los encuestados le da una puntuación entre 4 y 5, siendo la puntuación de 4 la de mayor frecuencia en las respuestas.

Gráfico 7.39.
Recursos Humanos



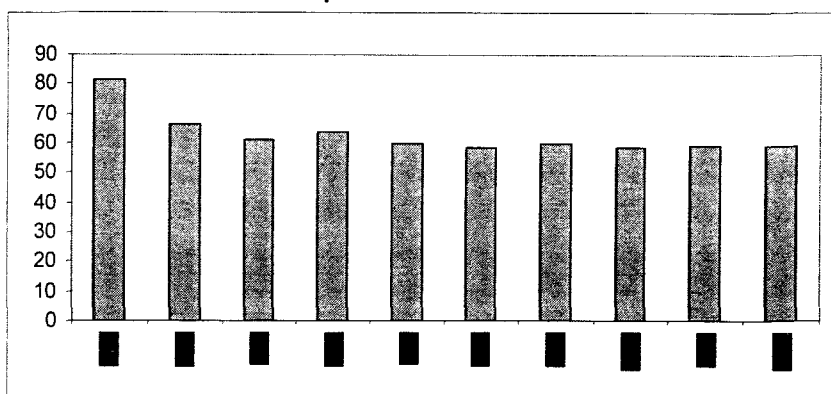
La capacitación del equipo directivo es igualmente valorada de forma muy positiva, como queda reflejado en que el valor medio de la muestra alcanza 2,77, pero además, un 28% de los encuestados considera que la capacitación del equipo directivo era muy alta (valores entre 4 y 5).

Gráfico 7.40.
Capacitación equipo directivo



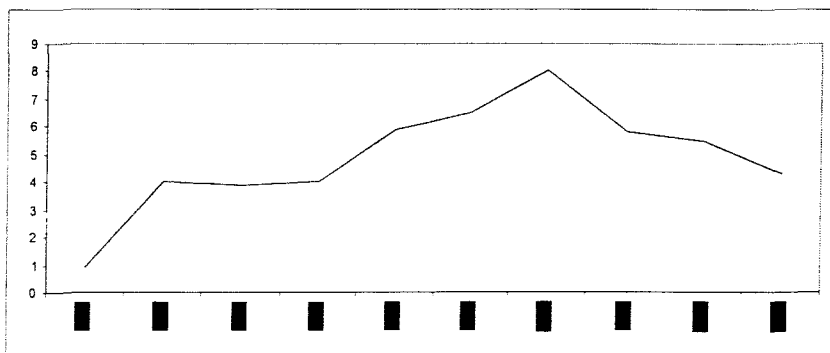
A continuación, y con carácter ilustrativo, se ofrecen datos relativos al peso de los gastos de personal sobre el valor añadido de la empresa española, así como la tasa de variación anual de los gastos de personal en los últimos años. Se observa a través de ellos, que los gastos de personal han decrecido en importancia en las empresas españolas a partir del año 2000. Asimismo, la importancia de los mismos en relación con el valor añadido generado por las mismas es constante, representando un alto porcentaje del mismo.

Gráfico 7.41.
Gastos personal/Valor añadido



FUENTE: Central de Balances del Banco de España (2004)

Gráfico 7.42.
Tasa variación gastos de personal



FUENTE: Central de Balances del Banco de España (2004)

Por lo que se refiere al enfoque comercial, éste fue mayoritariamente correcto en la muestra estudiada, con una puntuación media de 2,72, otorgándole un 62% de los encuestados una puntuación de 3 ó más. En cuanto a la percepción sobre el grado de diversificación alcanzado, tanto a nivel de producto como de mercados, en el primer caso, el valor medio es de 2,76, con un 40% de las respuestas en los valores máximos de 4 y 5 (un 10% le da la puntuación de 5), mientras que con relación al mercado, el valor medio es algo inferior (2,48) y además con mayor concentración en los valores medios. La valoración media que los encuestados atribuyen a la forma de afrontar la competencia es alta (2,94), estando un 40% de los mismos muy satisfechos al respecto, ya que le asignan una puntuación superior a 3.

Gráfico 7.43
Enfoque Comercial

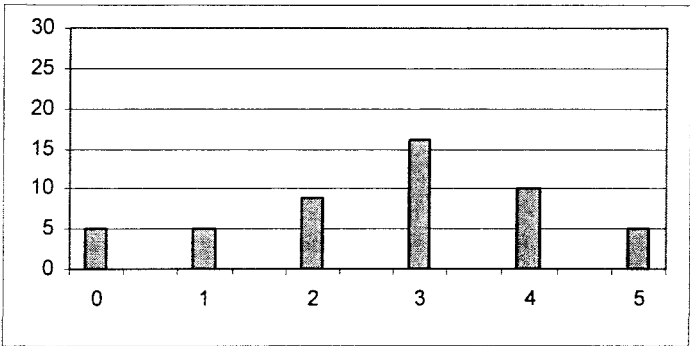
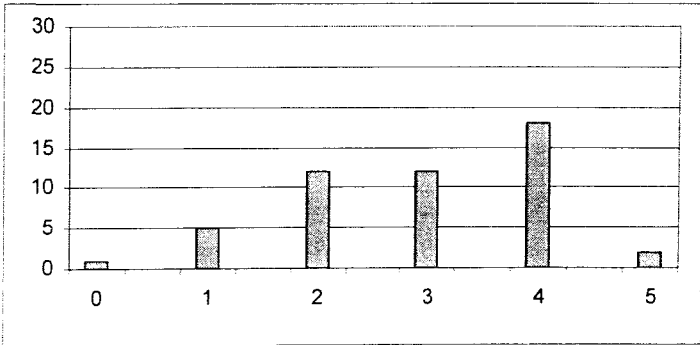
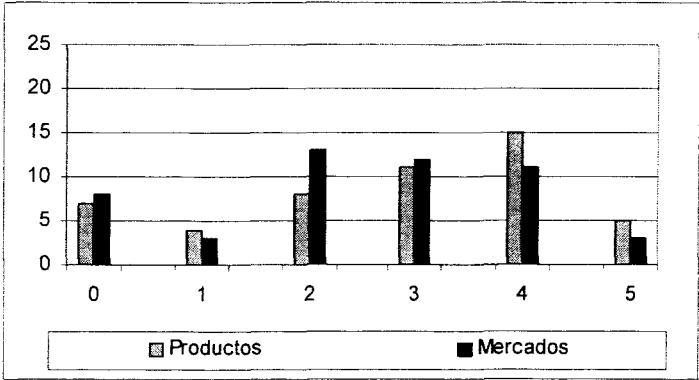


Gráfico 7.44.
Enfoque competencia



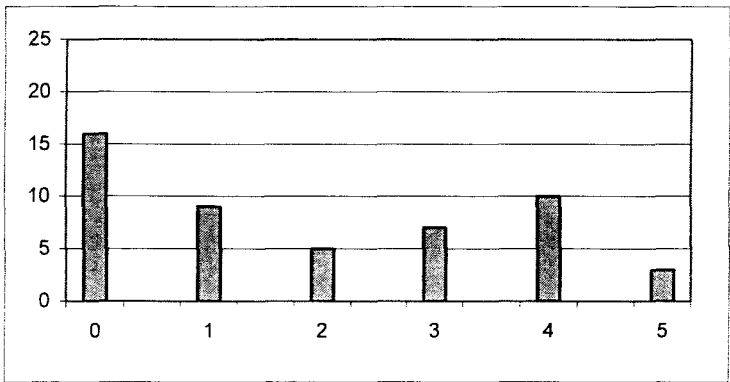
El posicionamiento comercial de las empresas de los encuestados, así como de los productos comercializados se puede calificar de notable, si bien el grado de diversificación de productos y mercados alcanza un 50% y 36% respectivamente, se considera insuficiente.

Gráfico 7.45.
Nivel de diversificación



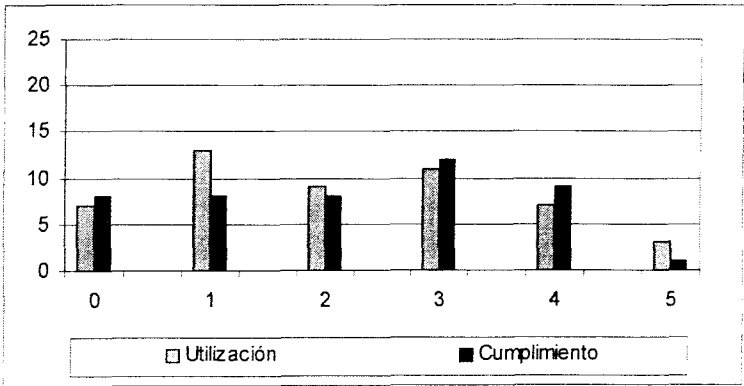
El exceso de inventario, y los problemas relacionados con el mismo, recibe mucha atención por parte de los encuestados, ya que la mitad de ellos reconoce haber padecido problemas de inventario otorgándole un valor de 4 ó 5. El valor medio asignado a los problemas de inventario es de 1,90, pero hay que tener en cuenta que en este caso existe un 32% de la muestra que no le asigna valor alguno a dichos problemas. Teniendo en cuenta que un 48% de la muestra se corresponde al sector servicios este valor es ciertamente bajo, ya que en este sector el inventario tiene una menor importancia que en sectores como el de la construcción y el comercio.

Gráfico 7.46.
Exceso de inventario



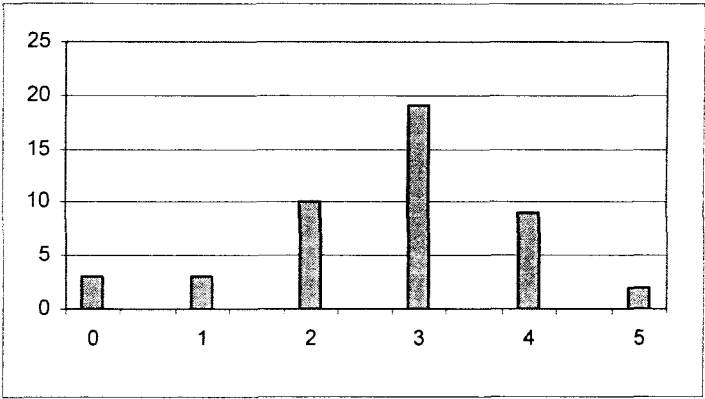
Los casos en los que se contó con asesoría externa cuando no se disponía de capacidad o recursos propios, no son muchos, ya que el valor medio de 2,14, viene acompañado con que el 58% de la muestra le da una calificación inferior a 3. La eficacia de los asesores externos contratados recibe una calificación media de 2,20 considerando el 20% de los encuestados que la calificación es muy alta (4 ó 5). Es de resaltar que un 14% de los encuestados parecen no haber utilizado ninguna asesoría externa, y un 40% ninguna o poca (0 ó 1).

Gráfico 7.47.
Asesoría externa



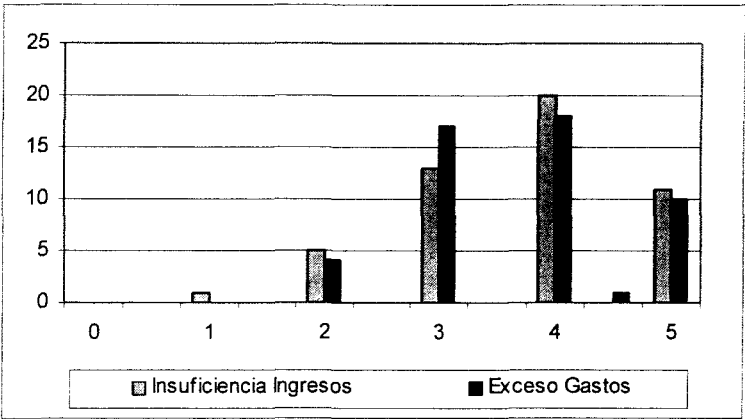
La adecuación de la estructura financiera habilitada a las necesidades del proyecto recibe una valoración media alta, ya que además de arrojar un valor medio de 2,96, hay un equilibrio entre aquéllos que disfrutaron de una estructura financiera adecuada y los que no.

Gráfico 7.48.
Respuesta estructura financiera



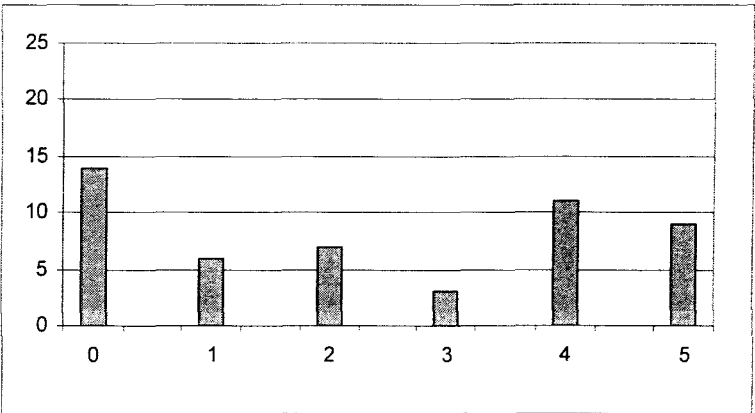
La importancia que se da a los problemas de insuficientes ingresos o exceso de gastos como amenazas para la empresa son muy similares (puntuaciones medias de 3,70 y 3,71 respectivamente), aunque en el primer caso el 62% de los encuestados le da las máximas puntuaciones (4 ó 5), mientras que en el problema de exceso de gastos sólo un 54% lo considera de tanta importancia. Parece, por tanto, tener una mayor importancia para los encuestados alcanzar los ingresos adecuados para la buena marcha del negocio, más que limitar los gastos de explotación.

Gráfico 7.49.
Amenaza resultados



La valoración media que se da a los problemas de cobros o impagos, arroja un valor de 2,94, aunque es de destacar que en este caso la dispersión de las respuestas es muy alta (desviación típica de 1,92). En cualquier caso, el 40% de los encuestados padecieron grandes problemas de cobros y sólo un 18% no los tuvieron.

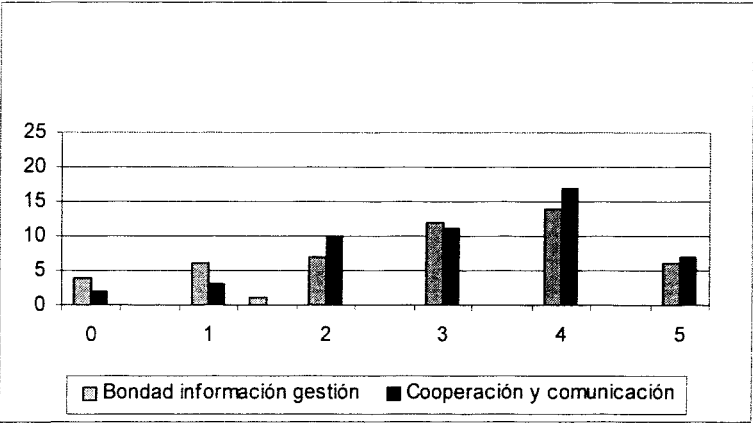
Gráfico 7.50.
Problemas de cobros o impagos



El grado de calidad de la información contable y de gestión recibida es alto. La puntuación media de 2,87 se refuerza con el hecho de que el 40% de los encuestados le da las dos puntuaciones más altas.

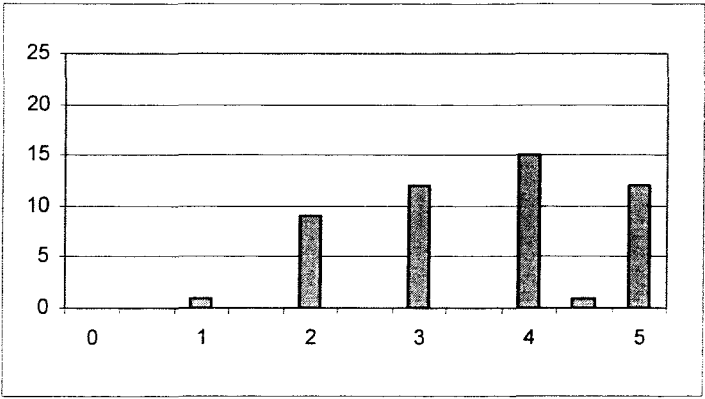
El grado de cooperación y comunicación existente en la empresa es valorado de forma notable por parte de los encuestados, ya que en el 90% de las respuestas tiene un valor superior a 2, lo que se constata al comprobar el alto valor medio obtenido (3,18).

Gráfico 7.51.
Comunicación



Cuando se propone valorar a los encuestados el grado de autocrítica que llegaron a alcanzar durante el proceso, se puede ver que éste tiene un valor medio alto: 3,59. Se puede además observar que el 56% de los encuestados llegó a alcanzar un grado de autocrítica de 4 ó 5.

Gráfico 7.52.
Grado de autocrítica



Los problemas de exceso de personal, así como la adecuación de la estructura de personal, tanto en cuanto a idoneidad como a eficiencia y lealtad, no parecen ser factores internos de fracaso en la actividad emprendedora, de la misma manera que la capacidad del equipo directivo con el que se acometió el proyecto, tampoco parecen ser factores de fracaso en la actividad emprendedora.

El posicionamiento comercial de las empresas de los encuestados, así como de los productos comercializados se puede calificar de notable, si bien el grado de diversificación de productos y mercados alcanzada, se considera insuficiente. Así lo estima un porcentaje significativo de los encuestados, lo que nuevamente nos lleva a sospechar que existe un escaso conocimiento de los emprendedores sobre el mercado en toda la amplitud de este concepto.

La adecuación de la estructura financiera habilitada para las necesidades del proyecto, aunque recibe una valoración media alta, no se puede determinar como factor clave para el fracaso en la muestra analizada, ya que es el mismo porcentaje el que considera que ésta fue adecuada, frente al que no la considera así. Por otro lado, tanto la insuficiencia de ingresos como el exceso de gastos, parecen suponer una amenaza para la empresa. La insuficiencia de ingresos cobra mayor importancia, lo que refuerza la idea de que se registra un desconocimiento de las

circunstancias del mercado. Es poco importante en cambio la valoración otorgada a los problemas de cobros o impagos.

No se detectan problemas importantes en relación al grado de comunicación existente en la empresa ni tampoco respecto al nivel de información contable y de gestión existente en los proyectos analizados.

- **Factores externos**

Por lo que se refiere al segundo grupo de factores de riesgo o fracaso considerados, se han formulado 10 preguntas relativas al entorno económico en el que se llevó a cabo la iniciativa empresarial, así como el efecto de aquél sobre la explotación en particular. Se trata de identificar factores de riesgo que escaparon del control del emprendedor encuestado.

La acertada interpretación del entorno legal en el que se desarrolló la actividad emprendedora es valorada de forma muy positiva por los encuestados. El 60% de los mismos le da una valoración de 4 ó 5 a la interpretación de dicho entorno, siendo la valoración media de 3,36, y la respuesta de mayor frecuencia (con un 40%) es de 4. Existe, por tanto, un muy buen conocimiento del marco legal en el que se desarrolló la iniciativa por parte de los encuestados.

Un 38% de la muestra considera tanto que la mala suerte influyó muy poco (0 ó 1) en la marcha del proyecto empresarial, como que esta influencia fue alta (4 ó 5), siendo el valor medio de 2,26. Parece, por tanto, que la mala suerte es considerada mayoritariamente como un factor de poca relevancia en el fracaso empresarial.

Gráfico 7.53.
Entorno legal

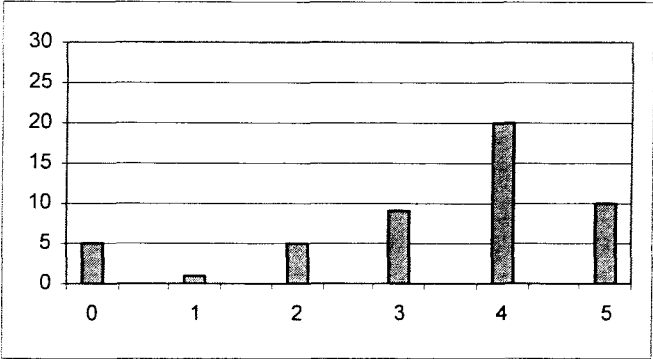
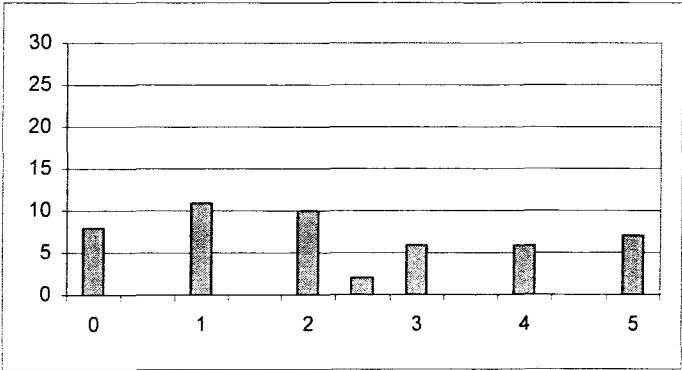
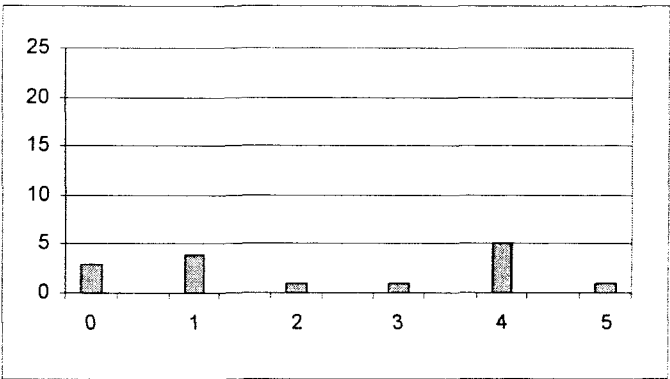


Gráfico 7.54
Influencia de la mala suerte



Únicamente un 30% de los encuestados realizó actividad internacional en su iniciativa emprendedora, y de éstos un 40% considera que se gestionó de forma eficaz el cambio de divisas, siendo el valor medio de 2,27, aunque la dispersión de la respuesta (según se desprende de la alta desviación típica de esta respuesta: 1,63), es muy alta.

Gráfico 7.55.
Gestión riesgo de cambio



El exceso de gastos financieros no adopta un valor medio muy alto (2,11), aunque es de destacar que un 48% de las empresas establecidas lo hicieron a partir de 1990, con lo que los escenarios de tipos de interés fueron favorables para la financiación ajena con relación a las décadas anteriores, y es de destacar que un 30% de la muestra considera que los gastos financieros afectaron de forma muy negativa al proyecto, siendo además las respuesta de valor 4 y 0 las de mayor frecuencia (con un 24% cada una).

En un 60% de los casos los gastos financieros tuvieron escasa incidencia en la mala marcha de la empresa, lo cual es lógico teniendo en cuenta que, como queda dicho y reflejado en los datos proporcionados por el FMI, el descenso de tipos de interés desde 1990, ha sido continuo, desde el 15% de principios de los 90 hasta el 3% actual.

Gráfico 7.56.
Exceso gastos financieros

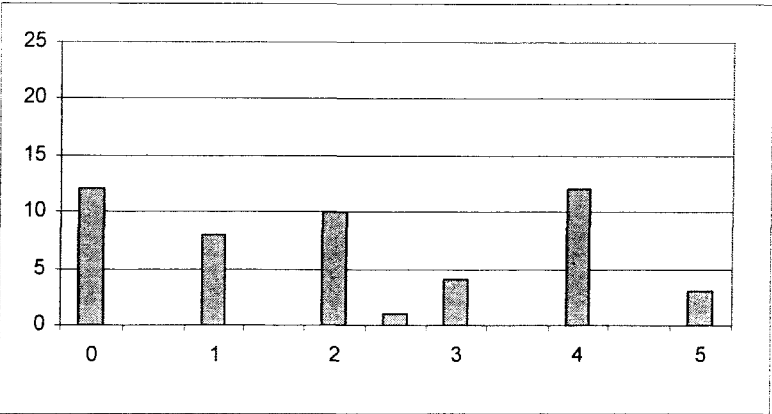
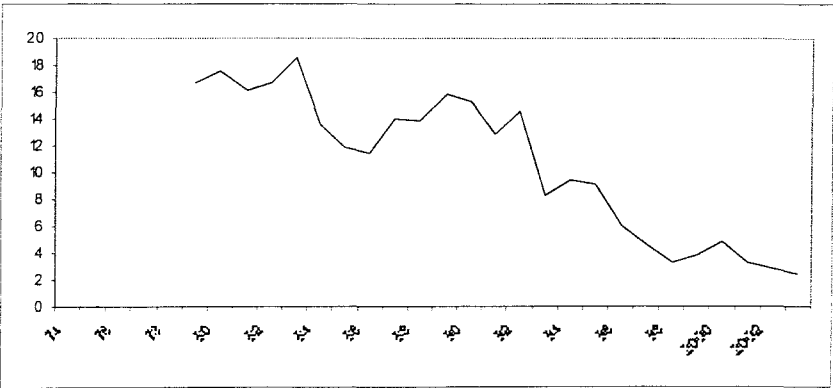


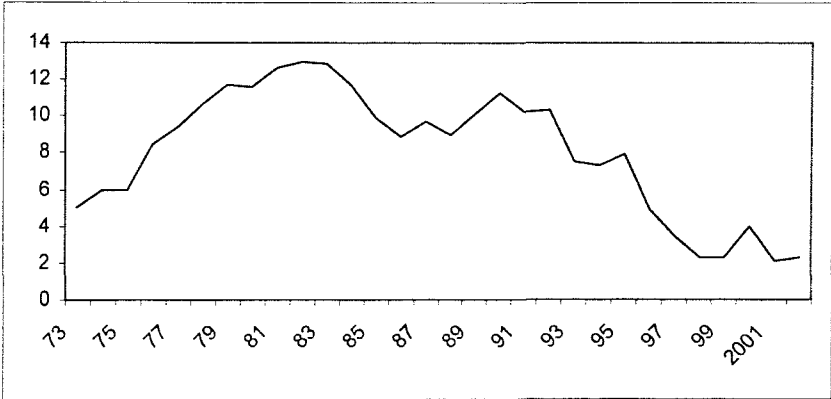
Gráfico 7.57.
Evolución del MIBOR a final de año



FUENTE: Estadísticas Financieras FMI, varios años

Para ilustrar tal afirmación, se puede observar, en el cuadro superior, como los costes financieros soportados por las empresas difieren en gran medida en función de la década en la que éstas desarrollaron su actividad, que desde el año 1990 han ido descendiendo drásticamente. Los intereses a finales de la década de los setenta y principios de los 90 llegaron a alcanzar valores del 18%, mientras que en el año 2003, el Mibor se situó en el 2,4%

Gráfico 7.58.
Depósitos de 1 a 2 años

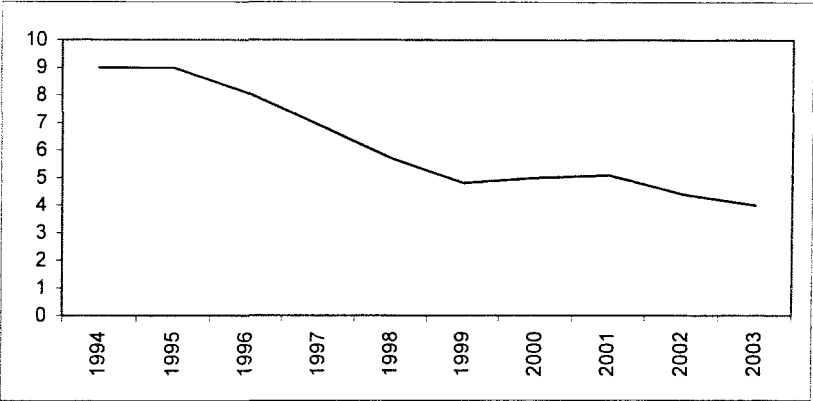


FUENTE: Banco de España. Boletín Estadístico, varios años.

Para mayor abundamiento y, tomando un tipo de interés de referencia como los depósitos a medio plazo, del que se dispone de una serie desde el año 1973, se puede ver la evolución de los mismos en las diferentes décadas de estudio. Hasta mediados de los 80 los tipos de interés se situaban por encima del 10% mientras que en los años correspondientes al nuevo siglo, éstos no superan el 5%.

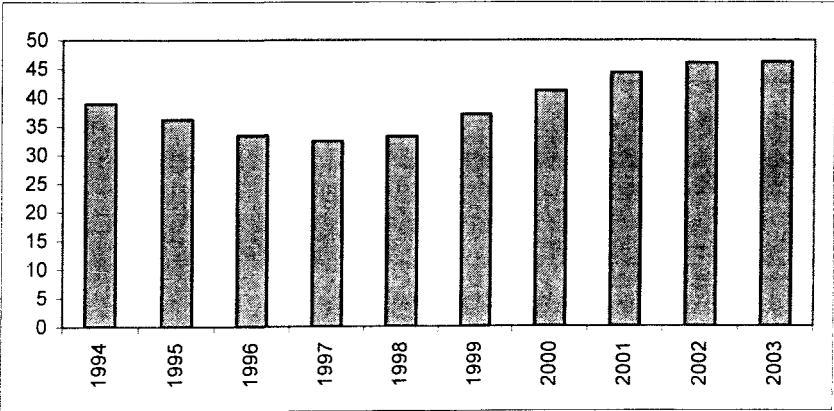
Por otro lado, tomando datos de la Central de Balances del Banco de España, se puede observar la importancia de la financiación ajena en las empresas españolas desde el año 1994, que ha ido descendiendo paulatinamente.

Gráfico 7.59.
Intereses/Fondos ajenos



FUENTE: Central de Balances del Banco de España, varios años.

Gráfico 7.60.
Ratio de endeudamiento



FUENTE: Central de Balances del Banco de España, varios años.

Es obvio que la composición de los recursos financieros de la empresa ha sido, es y será crítica en cualquier modelo de gestión. Es de reseñar que, si bien los casos de crisis empresariales en las décadas de los 70 y 80 tuvieron este origen, a partir de los 90 esta situación ha revertido notablemente, de forma que las empresas han

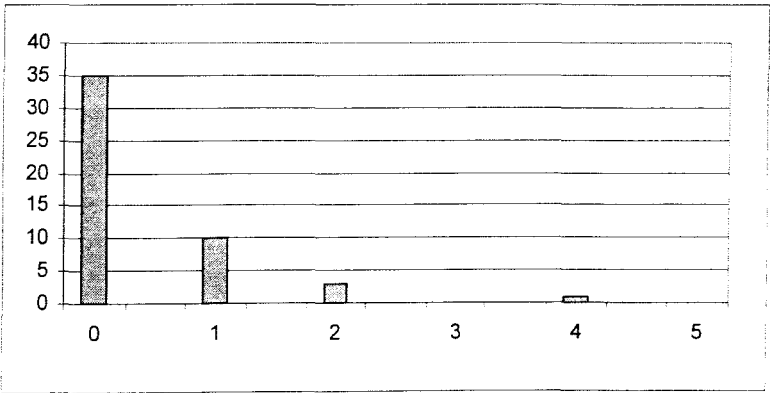
podido incrementar su nivel de endeudamiento gracias a la continua reducción del coste por intereses de los fondos ajenos, como se refleja en las figuras anteriores.

El coste de la energía no parece haber sido determinante en los resultados de las empresas. Así un 70% de los encuestados considera nulo el efecto de Los incrementos no previstos en el coste de la energía. En este caso, nuevamente se observa que los resultados obedecen a la década de establecimiento de las empresas analizadas. Únicamente un 10% de las empresas se establecieron en la década de os 70, por lo que es comprensible que la volatilidad en el mercado de la energía haya afectado muy poco a las empresas analizadas. Solamente un 2% de la muestra le da un valor de 4 a la repercusión de estos incrementos y ninguno de los encuestados le da el máximo valor de 5. El valor medio de la respuesta es por lo tanto muy reducido

(0,41)

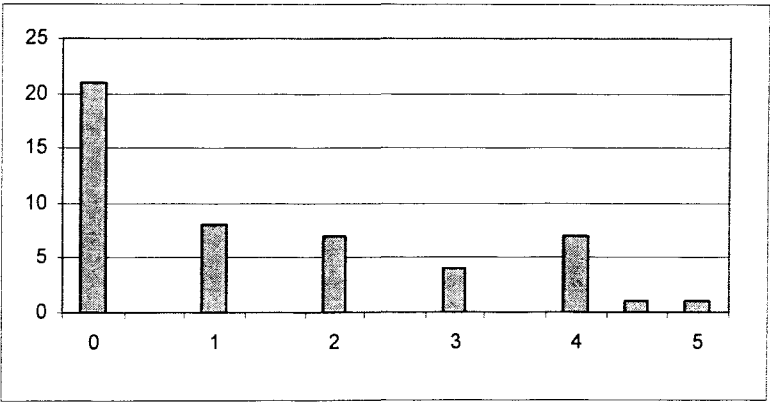
La muestra de empresas analizadas se compone de un 26% de empresas dedicadas a la industria y un 6% a la construcción. El resto de empresas, son dedicadas al comercio o al sector servicios, por lo que la importancia del coste de la energía, sólo afectaría en gran medida a un máximo del 32% de los encuestados.

Gráfico 7.61.
Coste de la energía



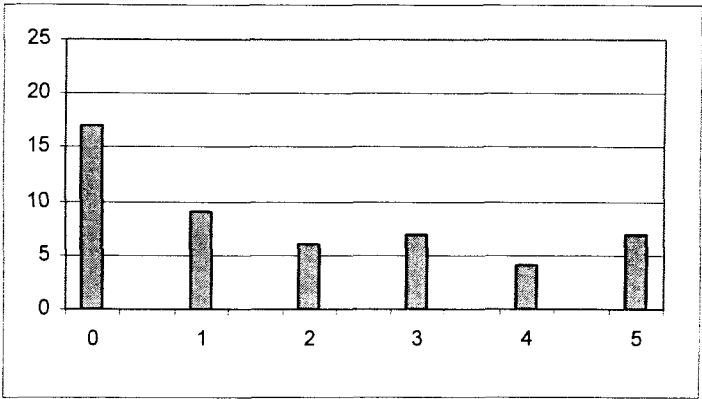
La obsolescencia de los productos comercializados tiene asimismo una pequeña importancia sobre los resultados de las empresas. En este caso, el valor medio de la respuesta (1,46) se refuerza con que un 70% de la muestra le asigna un valor de 0 a 2, mientras que únicamente un 16% le asigna los dos máximos valores.

Gráfico 7.62.
Obsolescencia de productos



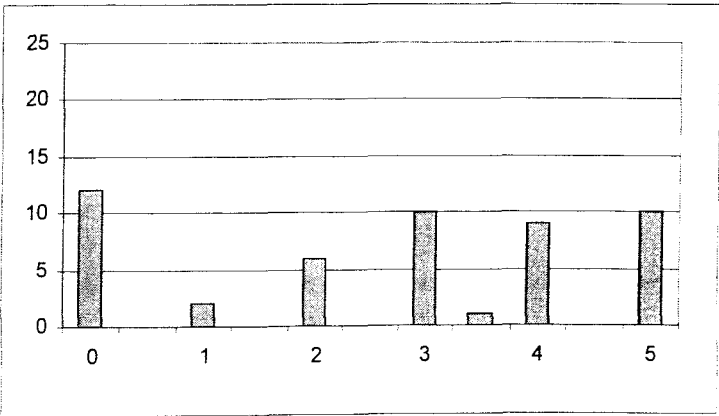
Aunque un 34% de los encuestados considera nulo el efecto de incrementos no previsible en componentes clave para su actividad, esta respuesta tiene una gran dispersión (como es lógico dado el carácter abierto de la misma), ya que un 22% de la muestra le da gran importancia. El valor medio de 1,86 tiene una gran dispersión (lo que se puede comprobar al observar la desviación típica que tiene un alto valor de 1,8). En cualquier caso, un tercio de los encuestados concede un valor significativo a los costes imprevistos.

Gráfico 7.63.
Otros costes clave



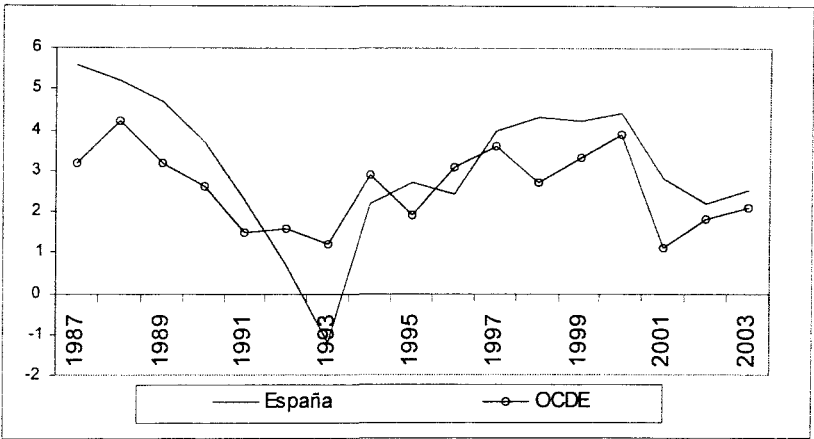
En el caso de la influencia de la coyuntura socioeconómica y su efecto sobre el resultado del proyecto, también hay una alta dispersión en las respuestas. El valor medio para el efecto de la coyuntura socioeconómica sobre el proyecto empresarial es de 2,67, pero el 38% de los encuestados le dan una gran importancia mientras que el 28%, lo consideran prácticamente nulo.

Gráfico 7.64.
Coyuntura económica



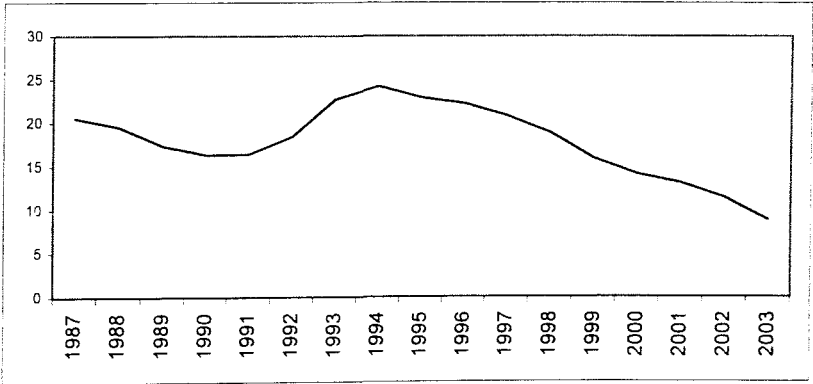
Con carácter indicativo, se recogen a continuación algunos datos relevantes en relación con parámetros macroeconómicos españoles en el período de referencia.

Gráfico 7.65.
Tasas de Variación PIB



FUENTE: Ministerio de Economía y Hacienda. Síntesis de indicadores Económicos.2005

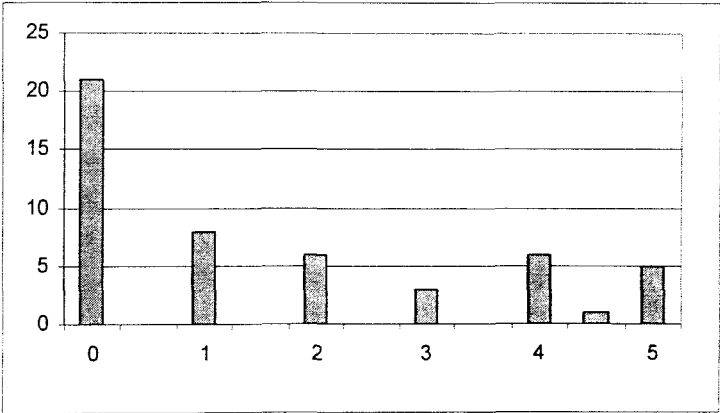
Gráfico 7.66.
Tasa de paro en España



FUENTE: Ministerio de Economía y Hacienda. Síntesis de indicadores Económicos. 2005

El grado de madurez del mercado y consumidor objetivo se valora en esta serie de preguntas a través de la percepción del efecto de la inmadurez del consumidor o del mercado sobre los resultados. Aunque el valor medio- 1,65- no es muy alto, presenta asimismo una gran dispersión en las respuestas. Mientras que un 58% de los encuestados considera prácticamente nulo el efecto sobre los resultados del proyecto, aquellos que consideran que tiene una gran importancia suponen el 22% del total. Parece, por tanto este factor de poco riesgo o justificativo del fracaso para un 70% de los encuestados.

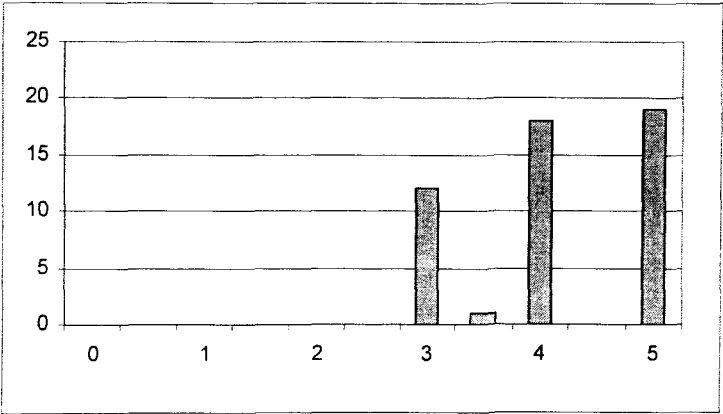
Gráfico 7.67.
Madurez de mercado o consumidor



La importancia que los encuestados atribuyen a los márgenes de venta para obtener buenos resultados, queda reflejada en el valor medio de 4,13, que se refuerza con el hecho de que un 74% de los encuestados le da la valoración máxima, así como en base a que el 100% de los mismos le dan una puntuación superior a 2.

Parece haber unanimidad entre los encuestados por lo que se refiere a la importancia de los márgenes de comercialización: el 100% de ellos lo considera clave para la obtención de buenos resultados, concediéndole todos ellos valores de 3 (12%) ó de 4-5 (88%).

Gráfico 7.68.
Importancia de los márgenes



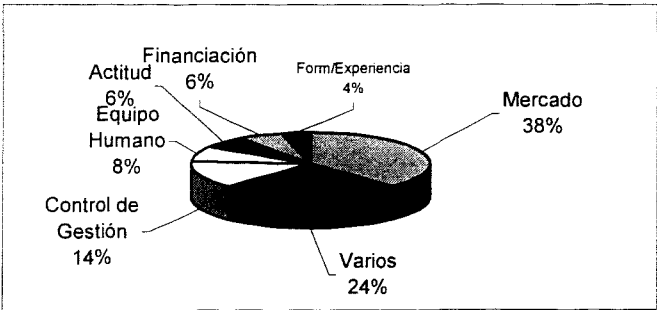
Los factores externos a la empresa, como pueden ser el entorno legal en el que ésta se desenvuelve, los riesgos de tipos de interés y de cambio, la volatilidad de costes energéticos, la obsolescencia de los productos o mercados y la madurez del mercado, no se perciben como factores de riesgo entre los encuestados. Asimismo es de destacar la escasa importancia que los mismos atribuyen a la buena o mala suerte. Los márgenes de comercialización son valorados en gran medida como determinantes para obtener buenos resultados en la actividad empresarial, tal y como se sostiene en la hipótesis cuarta: una gran parte del fracaso empresarial tiene su origen en las dificultades de los emprendedores para manejar aspectos relacionados con el mercado.

7.2.3. Preguntas abiertas sobre otras cuestiones de interés

Con relación a la pregunta sobre los factores clave de riesgo en la actividad emprendedora, un 54% de la muestra considera que estos factores tienen relación con el mercado, fundamentalmente conocimiento del mismo o de la competencia, con el desarrollo de un producto adecuado a las necesidades del mercado o con una buena idea o producto. Es de destacar que un 38% de la muestra considera el

mercado como único factor de riesgo, pero un 16% adicional considera que el mercado, junto con algún otro factor, es un factor clave de riesgo en la actividad emprendedora. Este 16% considera que, tanto el conocimiento del mercado como aspectos relacionados con la gestión, el soporte financiero o el equipo humano son factores claves de fracaso, por lo que se puede deducir que más de la mitad de los encuestados asocia, de forma única o compartida, el riesgo empresarial con el conocimiento del mercado.

Gráfico 7.69.
Factores Clave de riesgo



Un 14% de la muestra considera que el inadecuado control de gestión, y aspectos relacionados con el mismo, son factores clave de riesgo empresarial. En este apartado se recogen todas las respuestas relacionadas con el control de gestión, la elaboración de un adecuado plan de negocios, el control de gastos y cobros y los plazos de ejecución de la actividad empresarial. En este apartado debe también incluirse un 10% de la muestra que, aunque no considera el control de gestión como factor clave único, si lo incluye como uno de los factores clave para lograr el éxito en la actividad emprendedora.

Aspectos relacionados con el equipo humano y la adecuación de los socios son considerados factores de riesgo únicamente por un 8% de la muestra, mientras que los factores financieros y la actitud del emprendedor sólo en un 6% en cada caso si se consideran factores de riesgo. Si se tiene en cuenta aquellos sujetos que

Capítulo 7

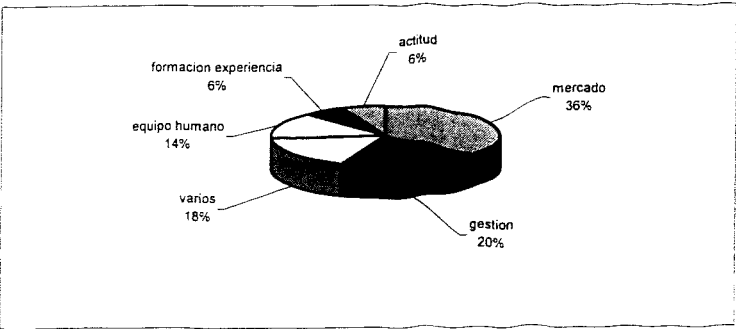
consideran varios los factores de riesgo, los porcentajes anteriores se incrementarían al 14%, 10% y 8% respectivamente.

Es de destacar la poca importancia que los encuestados (únicamente un 4% del total) atribuyen a la formación o experiencia, al valorar los factores de riesgo en la actividad empresarial, en contraste con la gran importancia que atribuyen al mercado como factor de riesgo para un 54% de la muestra.

Se han agrupado todas las respuestas que no se corresponden con un solo factor clave de riesgo empresarial en un mismo conjunto, colectivo que representa el 24% de la muestra. De este porcentaje de respuestas sólo un 4% del total considera que factores externos son elementos clave de riesgo.

Con relación a los **factores clave de éxito en la actividad emprendedora**, es alto también el porcentaje de encuestados que considera el mercado como un factor de éxito, ya que un 36% considera que una buena idea o producto, la innovación y los aspectos relacionados con el mercado y el producto o servicio son de forma exclusiva factores de éxito, porcentaje que se ve incrementado hasta el 46% si se incluyen aquellos sujetos que consideran el mercado junto con algún otro factor (la gestión, la formación, o el equipo humano), como claves para el éxito empresarial.

Gráfico 7.70
Factores clave de éxito



El control de gestión, así como aspectos relacionados con el mismo (control de gastos, una buena planificación) es considerado como clave del éxito por un 26% de

la muestra, del cual un 20% lo considera de forma única, mientras que el 6% restante también considera que la actitud del emprendedor, el soporte financiero o una buena idea son, junto con el control de gestión, claves para obtener éxito en la actividad emprendedora.

Aunque un 6% de los encuestados considera que el soporte financiero es un factor de riesgo, ninguno lo considera como factor de éxito. Sin embargo, el equipo humano sólo es considerado como factor de riesgo por un 8% (14% si se tiene en cuenta las respuestas múltiples) de la muestra, pero un 20% lo considera factor de éxito, lo que permite inferir que el equipo humano es importante para la consecución del éxito, aunque su gestión no es percibida como arriesgada en la misma medida.

La formación y experiencia del emprendedor, así como factores relacionados con su actitud (entusiasmo, dedicación, tenacidad...) son considerados como claves para el éxito por un 6% de la muestra en ambos casos, porcentajes muy similares (4 y 6% respectivamente) con relación a la consideración de estos factores como factores de riesgo.

En virtud de lo anterior el 46% de los encuestados considera el mercado como un factor de éxito, y asimismo considera que la formación, al igual que factor de riesgo residual, es un factor de éxito residual para un 6% de la muestra.

En el cuadro 7.3 se recoge de forma cruzada tanto los factores considerados de riesgo como los de fracaso, mostrando la diagonal aquellos que son considerados de forma similar factores de riesgo y de fracaso. De él se desprende que un 34% de la muestra, por tanto, considera que el factor o factores que perciben como de riesgo son los mismos que le van a proporcionar el éxito en su actividad emprendedora.

Por el contrario, aquellos encuestados que no consideran que unos y otros son los mismos, determinan como principales factores de riesgo, y por tanto inductores del fracaso empresarial, los relacionados con el mercado, que en un 30% es el factor que en mayor medida se considera como de riesgo o fracaso.

Cuadro 7.3.
Factores clave de riesgo y éxito en la actividad empresarial

FACTORES DE ÉXITO	FACTORES DE RIESGO							FACTORES DE ÉXITO			
	MERCADO	CONTROL GESTION	EQUIPO HUMANO	ACTITUD	FINANCIACION	FORMACION/ EXPERIENCIA	VARIOS	TOTAL			
MERCADO	18%	6%	2%	2%	0%	2%	8%	38%			
CONTROL GESTION	2%	8%	0%	0%	0%	2%	2%	14%			
EQUIPO HUMANO	2%	2%	2%	0%	0%	0%	2%	8%			
ACTITUD	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%			
FINANCIACION	0%	0%	4%	2%	0%	0%	0%	6%			
FORMACION/EXPERIENCIA	0%	2%	0%	2%	0%	0%	0%	4%			
VARIOS	8%	2%	6%	0%	0%	2%	8%	24%			
TOTAL	36%	20%	14%	6%	0%	6%	18%	100%			

Según se recoge en el cuadro 7.4, un 38% de los encuestados considera, tal y como se ha mencionado anteriormente, que los factores relacionados con el mercado son factores de riesgo clave en la actividad empresarial. De éstos, casi la mitad también, considera que estos factores relacionados con el mercado son clave para el éxito de dicha actividad. Casi un 16% de los que consideran que el mercado es un factor de riesgo, sin embargo, considera que la clave del éxito está relacionada con el control de gestión, y un 21% atribuyen el éxito en la actividad empresarial a varios factores de forma conjunta, siendo un 5% los que, pese a considerar el mercado como factor clave de riesgo, considera que la clave del éxito está relacionada con el equipo humano, la actitud del emprendedor o la formación y experiencia de éste último.

Cuadro 7.4.
Mercado como factor de riesgo

FACTOR DE ÉXITO	FACTOR DE RIESGO MERCADO
MERCADO	47,3%
CONTROL DE GESTION	15,8%
EQUIPO HUMANO	5,3%
ACTITUD	5,3%
FINANCIACION	0%
FORMACION/EXPERIENCIA	5,3%
VARIOS	21%
TOTAL	100%

Del 14% de emprendedores estudiados que consideran que el control de gestión es un factor clave de riesgo en su aventura emprendedora, el 57% también lo considera como clave de éxito, mientras que el conocimiento del mercado, la formación y experiencia del emprendedor y varios factores de forma conjunta se reparten equitativamente la atención por parte de los encuestados, tal y como se refleja en el cuadro 7.5.

Cuadro 7.5.
Control de gestión como factor de riesgo

FACTOR DE EXITO	FACTOR DE RIESGO CONTROL DE GESTION
MERCADO	14,3%
CONTROL DE GESTION	57,1%
EQUIPO HUMANO	0%
ACTITUD	0%
FINANCIACION	0%
FORMACION/EXPERIENCIA	14,3%
VARIOS	14,3%
TOTAL	100%

Factores relacionados con el mercado, con el control de gestión, el equipo humano o varios factores considerados de forma conjunta, son las claves de riesgo consideradas en igual proporción por el 8% de los encuestados que consideran que el equipo humano y las relaciones entre los socios son un factor de riesgo en la aventura emprendedora, según se desprende del cuadro 7.6.

Cuadro 7.6.
Equipo Humano como factor de riesgo

FACTOR DE EXITO	FACTOR DE RIESGO EQUIPO HUMANO
MERCADO	25%
CONTROL DE GESTION	25%
EQUIPO HUMANO	25%
ACTITUD	0%
FINANCIACION	0%
FORMACION/EXPERIENCIA	0%
VARIOS	25%
TOTAL	100%

La actitud del emprendedor es sólo considerada como factor de riesgo por un 6% de la muestra (según se desprende del cuadro 7.3), y de éstos todos consideran que la

clave del éxito está relacionada con el conocimiento del mercado, tal y como se aprecia en el cuadro 7.7.

Cuadro 7.7.
Actitud como factor de riesgo

FACTOR DE ÉXITO	FACTOR DE RIESGO ACTITUD
MERCADO	100%
CONTROL DE GESTION	0%
EQUIPO HUMANO	0%
ACTITUD	0%
FINANCIACION	0%
FORMACION/EXPERIENCIA	0%
VARIOS	0%
TOTAL	100%

La financiación recibe escasa atención por parte de los encuestados para ser considerada factor clave de riesgo, y menos aún para ser considerada clave del éxito. Mientras un 6% de los encuestados si la considera factor de riesgo, ninguno la considera clave para el éxito. De entre aquellos que si consideran la financiación como un riesgo a afrontar en la actividad emprendedora, dos tercios consideran que el éxito está relacionado con cuestiones relativas al equipo humano, y el resto, percibe que el éxito está relacionado con la actitud, tal y como queda recogido en el cuadro 7.8.

Cuadro 7.8.
Financiación como factor de riesgo

FACTOR DE ÉXITO	FACTOR DE RIESGO FINANCIACION
MERCADO	0%
CONTROL DE GESTION	0%
EQUIPO HUMANO	66%
ACTITUD	33%
FINANCIACION	0%
FORMACION/EXPERIENCIA	0%
VARIOS	0%
TOTAL	100%

La formación es considerada un factor de riesgo en la actividad empresarial por un 4% de los encuestados, y de éstos la mitad considera que el éxito se encuentra en el control de gestión y la otra mitad en la actitud del emprendedor, según se recoge en el cuadro 7.9

Cuadro 7.9.
Formación como factor de riesgo

FACTOR DE ÉXITO	FACTOR DE RIESGO FORMACIÓN
MERCADO	0%
CONTROL DE GESTION	50%
EQUIPO HUMANO	0%
ACTITUD	50%
FINANCIACION	0%
FORMACION/EXPERIENCIA	0%
VARIOS	0%
TOTAL	100%

Un 24% de los encuestados considera que no existe un único factor clave de riesgo en la aventura empresarial, sino que son varios los factores que conjuntamente acechan al emprendedor. En el cuadro 7.10, se puede comprobar que de este grupo, únicamente una cuarta parte considera que son varios los factores que determinan el éxito empresarial, mientras que un tercio piensa que el mercado es la clave para obtener éxito en su aventura, un 25% piensa que lo son el equipo humano y las relaciones entre los socios y, casi un 9% de los mismos considera que para obtener éxito el control de gestión o la formación y experiencia del emprendedor son fundamentales.

Cuadro 7.10.
Varios aspectos conjuntamente como factor de riesgo

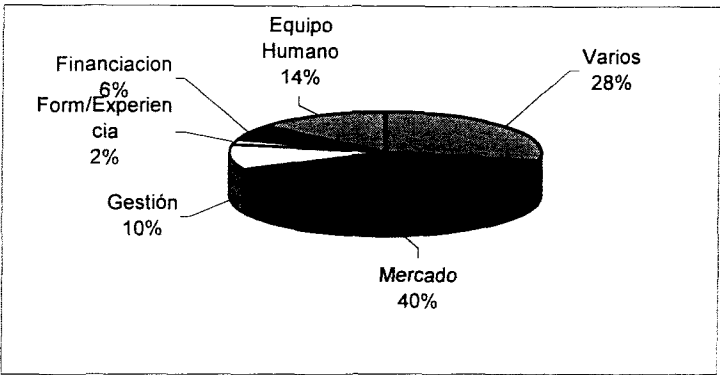
FACTOR DE ÉXITO	FACTOR DE RIESGO VARIOS
MERCADO	33%
CONTROL DE GESTION	8,5%
EQUIPO HUMANO	25%
ACTITUD	0%
FINANCIACION	0%
FORMACION/EXPERIENCIA	8,5%
VARIOS	25%
TOTAL	100%

Cuando se cuestiona a los emprendedores que conforman la muestra, por aquellos **factores** que se **asegurarían antes de empezar en caso de volver a intentar una nueva actividad emprendedora**, las respuestas tienen gran relación con los factores de riesgo considerados.

Así, un 40% de los encuestados se aseguraría el mercado antes de empezar, pero un 20% adicional se aseguraría el mercado junto con otros factores, como el soporte financiero y el equipo humano, fundamentalmente.

Un buen equipo humano, así como aspectos relacionados con la gestión (planificación, control de gastos y márgenes) son los factores que los emprendedores encuestados tratarían de asegurarse antes de empezar un nuevo proyecto en un 14 y un 10% de casos respectivamente (24 y 18% si se tienen en cuenta varios factores conjuntamente). Por contra, únicamente un 6% de los encuestados se asegurarían el adecuado soporte financiero (un 18% considerando las respuestas múltiples).

Gráfico 7.71
Factores asegurados



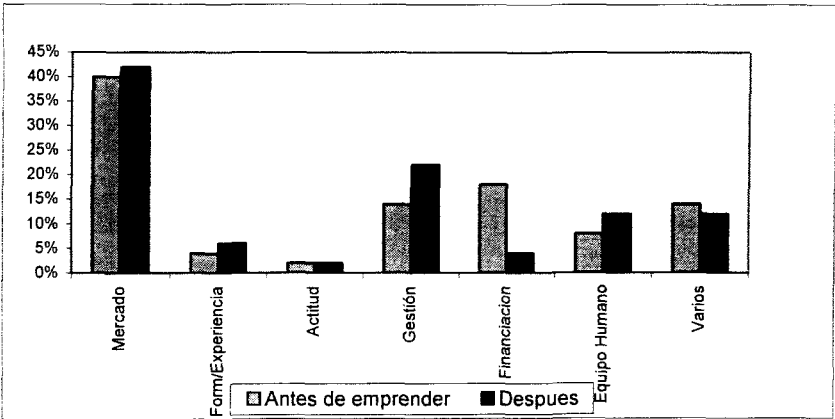
Solamente un 2% de la muestra se aseguraría la formación adecuada antes de volver a emprender, mientras que ningún encuestado se plantea asegurarse aspectos relacionados con la actitud del emprendedor.

Es de destacar que un porcentaje relevante de los encuestados (28%) no se aseguraría un único factor antes de empezar de nuevo. De este 28% casi la mitad se aseguraría tanto el mercado como el soporte financiero antes de volver a emprender.

Se ha formulado una pregunta relacionada con la percepción de los **principales riesgos a afrontar por el emprendedor antes y después** de llevar a cabo la *iniciativa emprendedora*. Las respuestas obtenidas indican que:

El 70% de los encuestados considera antes y después de llevar a cabo la iniciativa emprendedora que los principales riesgos a afrontar son diferentes. Únicamente el mercado parece ser un riesgo igualmente válido antes de emprender y una vez abortado el proyecto empresarial.

Gráfico 7.72
Principales riesgos



En efecto, un 40% de la muestra consideraba antes de iniciar la aventura emprendedora que el principal riesgo a afrontar era el mercado y una vez llevada a cabo dicha actividad un 42% sigue considerando el mercado como uno de los principales riesgos a afrontar. En términos globales la respuesta es muy similar. No obstante, únicamente la mitad de los que consideraban el mercado como riesgo clave antes de emprenderla sigue considerando el mercado como uno de los principales riesgos a afrontar una vez llevada a cabo la iniciativa. Esto implica que un 22% de los encuestados, pese a no haber considerado el mercado como factor de riesgo antes de iniciar su andadura empresarial, si lo consideran así tras haberlo hecho. De aquellos que sí consideraban el mercado como factor de riesgo antes de emprender y que posteriormente no lo hacen, pasan a considerar factores relacionados con la gestión y el equipo humano en mayor medida que la formación, la financiación o la actitud, como riesgos a afrontar una vez que se ha llevado a cabo la iniciativa.

Antes de llevar a cabo la aventura empresarial el 18% de la muestra consideraba que el soporte financiero era uno de los principales riesgos a afrontar. La respuesta, una vez llevada a cabo la iniciativa empresarial en ningún caso coincide con esa premisa. De hecho, el 55% de los que consideraban el soporte financiero como principal riesgo, consideran que el mercado es uno de los principales riesgos a

afrontar, mientras que el 33% asocia factores relacionados al control de gestión con los riesgos a asumir, y únicamente un 12% relaciona la gestión del equipo humano con los riesgos a soportar un vez llevada a cabo la actividad empresarial.

Del 14% de los sujetos que consideraban antes de emprender que el control de gestión era uno de los principales riesgos, únicamente el 14% sigue considerando el control de gestión como uno de los principales riesgos. El 86% restante considera tanto el mercado como el equipo humano como principales riesgos a afrontar, y en menor medida la actitud del emprendedor.

Del 8% de sujetos que antes de emprender consideraba el equipo humano como el principal factor de riesgo, únicamente el 25% de éstos sigue manteniendo la misma percepción tras haberlo hecho, el resto considera de igual forma el mercado y la formación, así como la estabilidad de la empresa.

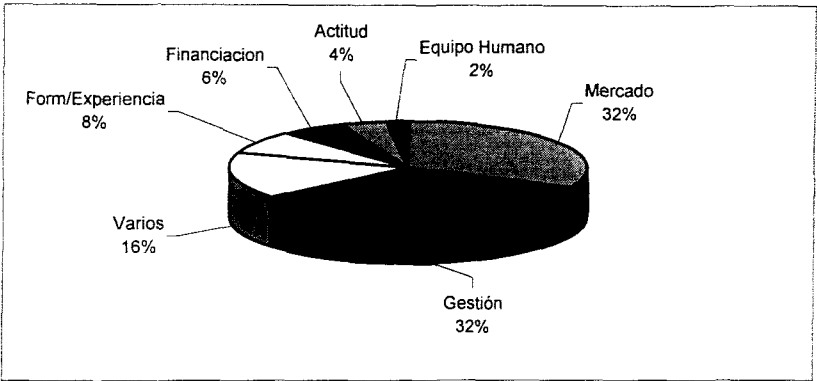
Con relación a la formación y factores relacionados con la actitud del emprendedor, sólo un 4 y un 2% respectivamente los consideraban como riesgos a la hora de emprender, y de los primeros, la mitad mantiene la misma percepción una vez llevada a cabo la iniciativa emprendedora, mientras que en el segundo grupo, se considera el mercado como riesgo a afrontar frente a la actitud del emprendedor.

Observando, de forma individual, las respuestas a los factores de riesgo considerados antes y después de haber llevado a cabo la aventura emprendedora, sólo el 30% de los encuestados mantiene la misma percepción, lo que indica que para un 70% de la muestra el riesgo a afrontar en la aventura empresarial tiene un "factor sorpresa" importante, lo cual revela falta de formación y conocimiento de los riesgos que deberán afrontar.

En este sentido, a la hora de analizar las áreas de carencia de formación que padecieron los emprendedores en su actividad, el área de Marketing y de aspectos relacionados con el mercado así como el control de gestión, suponen, en cada caso, un 32% de la muestra. No obstante, el control de gestión se incrementa un 10% adicional si se consideran las respuestas en las que se percibe más de un área de

carencia, mientras que el área de marketing sólo sufriría un incremento de un 6% adicional.

Gráfico 7.73
Carencia de formación



Un 8% de la muestra afirma haber padecido falta de experiencia, mientras que en aspectos relacionados con la financiación un 6% de los encuestados manifiesta haber tenido carencias de conocimiento o formación, si bien dichas carencias no están relacionadas con la actitud y el equipo humano (4 y 2% respectivamente)

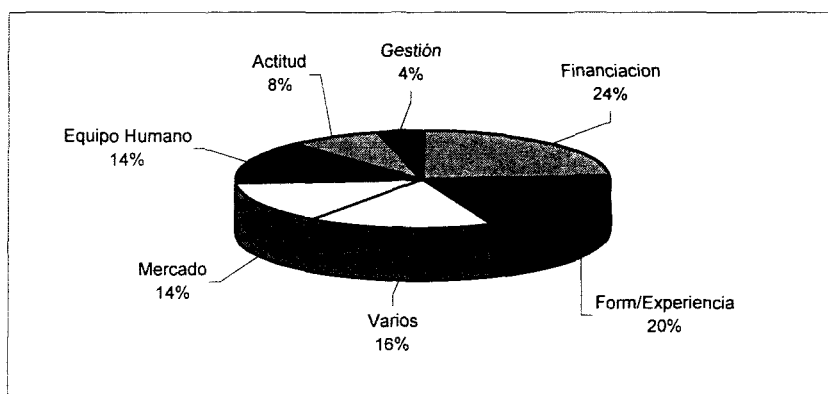
La falta de formación de los encuestados se constata tanto para aspectos relacionados con el mercado como para aquellos relativos al control de gestión

Cuando se analiza la falta de recursos fundamentales para el éxito, es de destacar que un 8% de los encuestados manifiesta no haber carecido de algún recurso fundamental, pese a haber fracasado en su actividad emprendedora.

Un 24% de los encuestados manifiesta haber tenido carencias en el área de financiación, lo que contrasta con las respuestas anteriores. Pese a haber fracasado y haber padecido una falta fundamental de financiación, el soporte financiero no es considerado como factor de riesgo ni factor clave de éxito por un grupo tan numeroso de ellos. Es de destacar asimismo que únicamente un 2% de la muestra

manifiesta no haber dispuesto de los recursos financieros necesarios para lograr el éxito, y considera éstos como factor de riesgo, y sólo un 8% reconoce haber carecido de financiación lo cual se aseguraría ésta antes de volver a emprender.

Gráfico 7.74
Déficit de recursos



Igualmente, la falta de formación es considerada como carencia fundamental para el éxito por un 20% de muestra, y sin embargo no es considerada como factor de riesgo ni como factor clave del éxito más que por un 4 ó un 6% de la muestra respectivamente. En este caso también únicamente un 2% de la muestra reconoce tener carencia de formación y considerar ésta como factor de riesgo, y otro 2% como factor clave del éxito. Sólo un 4% de la muestra reconoce la carencia de formación, y se la aseguraría antes de volver a emprender.

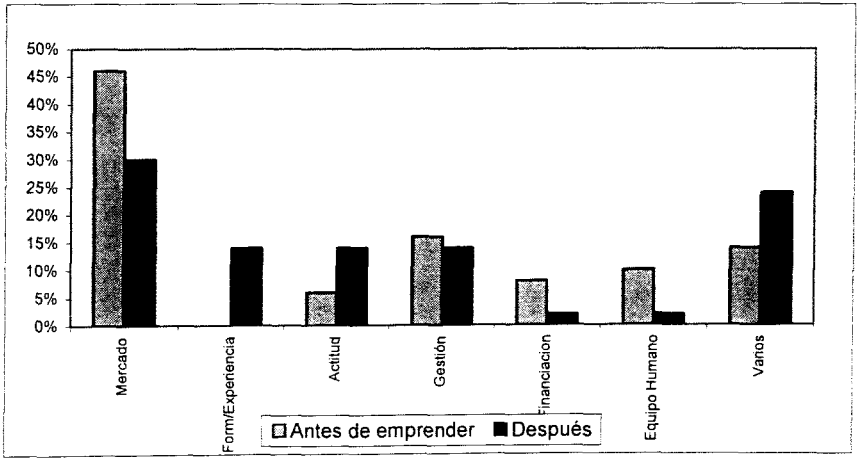
Pese a que, tal y como se ha analizado anteriormente, el mercado es uno de los factores de riesgo y de las claves de éxito consideradas por la muestra analizada, únicamente un 14% de la misma reconoce haber tenido carencias con relación al mercado, pero de éstos, el 71% se aseguraría el mercado antes de emprender, y un 57% considera el conocimiento del mercado como clave del éxito empresarial.

El 14% de los encuestados manifiesta haber tenido carencias relacionadas con el equipo humano. De éstos el 57% se aseguraría el equipo humano adecuado antes de volver a emprender, y un 43% considera un equipo humano adecuado como clave para obtener el éxito en la actividad emprendedora.

La formación es considerada como factor de riesgo o éxito por un porcentaje residual de encuestados, y sin embargo un 20% de los mismos reconoce haber carecido de la formación necesaria para obtener el éxito.

Con relación a las **claves del éxito del emprendedor**, la muestra analizada ha sido consultada sobre su percepción antes y después de llevar a cabo la iniciativa emprendedora, y los resultados presentan cuestiones interesantes. Unicamente el 22% de los encuestados mantiene la misma percepción sobre las claves del éxito antes y después de haber llevado a cabo la actividad emprendedora. Nuevamente en este caso, se puede observar la importancia del “*factor sorpresa*” con relación a las claves de éxito en la actividad emprendedora. Un 78% de los encuestados creen, después de llevar a cabo la actividad emprendedora, que las claves de éxito son diferentes de las que preveían antes de emprender.

Gráfico 7.75.
Claves de éxito



Un 46% de los encuestados que antes de emprender consideraban el mercado como clave del éxito (50% si se consideran las respuestas múltiples), cuando únicamente un 30% lo considera después de haber emprendido (no obstante

este porcentaje se incrementa al 42% si se consideran las respuestas con más de un factor como clave del éxito). Hay que tener en cuenta que de éste último grupo, únicamente el 40% consideraba que el mercado era un factor clave de éxito antes de emprender.

Aunque ninguno de los encuestados estimaba que la formación fuera clave para el éxito antes de emprender, una vez que se ha llevado a cabo la actividad emprendedora, un 14% de los encuestados considera que la formación es clave para el éxito. El 57% de ellos, antes de emprender pensaba que el conocimiento del mercado era la clave del éxito, mientras que el resto consideraba que, tanto el disponer de unos buenos socios como el ejercer el adecuado control de gestión iban a ser claves para lograr el éxito.

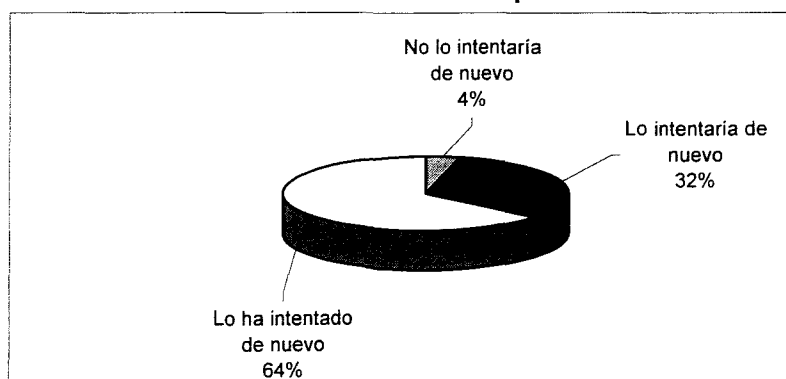
Del 14% de la muestra que tras emprender considera que la clave del éxito está relacionada con factores relativos a la actitud del emprendedor, únicamente el 28% lo pensaba así antes de emprender. Este mismo porcentaje se corresponde con aquellos sujetos que consideraban, antes de emprender, que el mercado y el control de gestión podían ser claves para el éxito posterior.

El control de gestión se considera clave para el éxito por un 16% de los encuestados antes de emprender y se reduce al 14% si la cuestión es planteada posteriormente aunque, al considerar las respuestas múltiples, es un 28% de la muestra la que considera que la gestión es clave del éxito, si bien la mitad de ellos no lo consideran de forma única, sino que el conocimiento del mercado y la dedicación son considerados, conjuntamente con el control de gestión, como claves para obtener el éxito emprendedor.

Es de destacar asimismo que, aunque antes de emprender el equipo humano y el soporte financiero eran considerados como clave para el éxito por un 10 y un 8% de los encuestados respectivamente, tras la iniciativa emprendedora, estos porcentajes se reducen al 2% en ambos casos, y ninguno de ellos mantiene la misma respuesta una vez que ha llevado a cabo la actividad emprendedora.

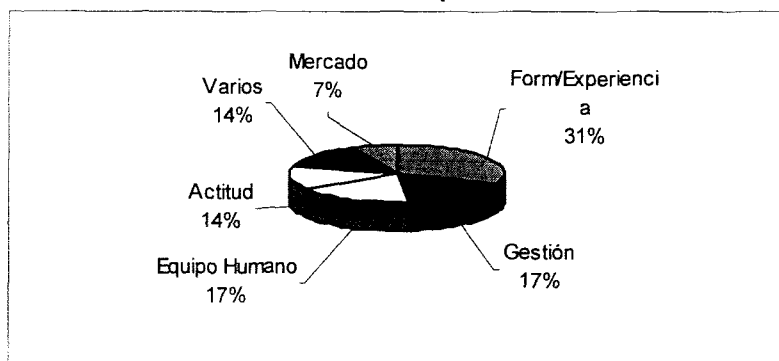
Con relación a la actitud de los encuestados frente a su iniciativa emprendedora, tras haber fracasado, es de destacar que el 96% de los mismos volvería a intentarlo si se le garantizaran los recursos de los que careció inicialmente. De este alto porcentaje, el 66% ya lo ha hecho y de ellos más del 88% considera que en esta segunda tentativa ha tenido éxito.

Gráfico 7.76.
Intención de volver a emprender



Al ser cuestionados sobre los **factores clave de su éxito posterior**, los resultados que se obtienen apoyan una de las hipótesis de partida de este trabajo: el 31% de los encuestados considera que su éxito posterior obedece a **factores relacionados con la formación y la experiencia**. Esta respuesta está muy relacionada con la carencia de recursos que los encuestados manifiestan haber padecido en la primera iniciativa, ya que en ese caso un 20% de los encuestados manifestaba haber padecido carencia de formación. No obstante, a la hora de determinar los factores de riesgo y de éxito, tanto antes como después de emprender, la formación no recibe tanta atención.

Gráfico 7.77.
Clave de éxito posterior



El control de gestión, así como disponer de un adecuado equipo humano, son considerados como factores para el éxito posterior por un porcentaje del 17% en cada caso.

La actitud del emprendedor, en una nueva iniciativa empresarial, es considerada como factor de éxito por un 14% de aquellos sujetos que tras haber fracasado en una primera iniciativa emprendedora lo han intentado, y con éxito, posteriormente.

Al conocimiento del mercado, pese a ser considerado el principal factor de riesgo y la clave de éxito sólo se le atribuye el 7% de la razón del éxito en su acción posterior de emprender. Teniendo en cuenta que el 40% de los encuestados que manifestaron que, en caso de volver a emprender, se asegurarían previamente el mercado, se infiere que una vez que han llevado a cabo una nueva iniciativa, este factor ha sido estudiado esta vez con suficiente profundidad, y que por tanto, la razón del éxito ha sido debida a una mayor experiencia y formación.

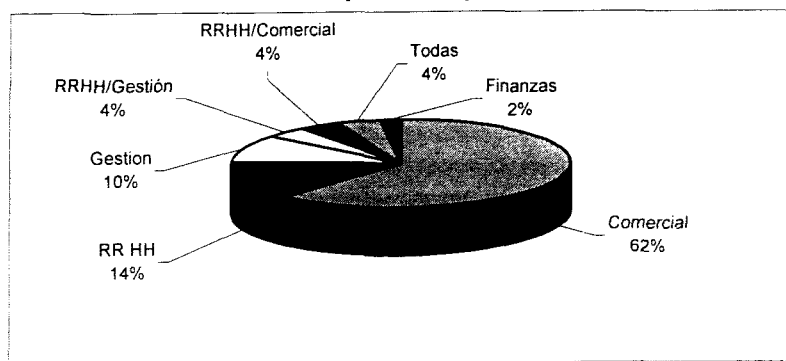
Pese a que un 24% de la muestra reconoce que en su primer intento careció de los recursos financieros necesarios (y sólo el 8% reconoce haber carecido de formación en este área), ninguno de los encuestados que posteriormente tuvo éxito, atribuye el mismo a factores relacionados con la financiación.

Hay un 14,5% de los encuestados que atribuyen el éxito posterior a varios factores considerados conjuntamente, o bien a factores externos.

Cuando se tiene en cuenta las áreas empresariales más importantes para el buen fin de un proyecto (Comercial, Administración-Gestión, Recursos Humanos, Financiera), un 70% de los encuestados manifiesta que ésta es el área comercial.

No obstante, un 8% no la considera como única para el éxito, ya que un 4% la considera junto con el área de Recursos Humanos y otro 4% considera que las cuatro áreas son igualmente importantes para el éxito del proyecto. El área de Recursos Humanos es considerada la más importante por un 14% de los encuestados, aunque un 12% adicional la considera la más relevante junto con la Administración, el área Comercial o todas las restantes áreas empresariales. El área de Administración-Gestión es considerada de forma única como la más importante para el éxito empresarial por un 10% de la muestra, mientras que el área financiera es únicamente considerada como la más importante por un 2% de la muestra, además del 4% restante que considera todas las áreas como claves para el éxito empresarial, lo que contrasta con la percepción de los encuestados sobre las carencias que tuvieron en su primera aventura emprendedora.

Gráfico 7.78.
Area más importante para el éxito



El insuficiente conocimiento del mercado y todos los aspectos relacionados con el mismo, se perfilan como los principales factores de riesgo en la aventura empresarial, siendo los aspectos relacionados con la gestión el segundo factor considerado como más relevante. Todos los aspectos relacionados con el mercado son considerados prioritariamente como factor de éxito, y por tanto de fracaso, por un amplio grupo de la muestra. Es el factor que en mayor medida se asegurarían los encuestados antes de emprender nuevamente y, aunque es escaso el valor que atribuyen a la formación como factor clave para lograr el éxito en la actividad empresarial, reconocen que principalmente han carecido de formación con relación a aspectos relativos al mercado, siendo en este caso alto el porcentaje de encuestados que reconocen haber carecido de formación suficiente para lograr el éxito en su proyecto empresarial.

Se observa una importante contradicción entre las respuestas ofrecidas por los encuestados sobre sus percepciones en cuanto a factores de riesgo y de éxito antes y después de haber llevado a cabo su iniciativa emprendedora, lo que indica un alto grado de desconocimiento sobre los principales factores de riesgo a los que se habían de enfrentar. Se confirma así la necesidad de abordar en profundidad lo sostenido en la Tesis de la Tesis: los riesgos que debe afrontar el emprendedor no son suficientemente conocidos. Asimismo es imprescindible una mayor formación sobre emprendedorismo en la Universidad (hipótesis primera), ya que el porcentaje de encuestados que cuenta con estudios universitarios es alto, y aun así se detecta un escaso conocimiento sobre cuestiones relativas al mercado y a la gestión fundamentalmente, tal como se sostiene en las hipótesis tercera y cuarta.

Se constata que el haber sufrido un fracaso en una actividad empresarial, lejos de propiciar el abandono de nuevos proyectos, supone motivación y estímulo para un nuevo intento, según se recoge en la hipótesis segunda. De aquellos que nuevamente acometen un proyecto empresarial, casi un tercio reconoce que la formación y experiencia acumuladas en su anterior y fracasado intento han sido claves para lograr éxito en ese nuevo proyecto

CAPITULO 8. ANALISIS ESTADISTICO INFERENCIAL

8.1. Introducción

Una vez que han sido descritas las características generales de la muestra así como las respuestas ofrecidas por los encuestados para las diferentes preguntas que conforman el cuestionario, se va a proceder a realizar un análisis cuantitativo de dichas respuestas. Para ello, se han realizado dos tipos de análisis estadísticos: análisis de Tablas de Contingencia y análisis de la Varianza. Con el primero de ellos se trata de ver el grado de relación existente entre las diferentes respuestas, mientras que con el segundo se trata de encontrar relación entre las diferentes respuestas y una serie de factores que definen a la muestra de empresarios analizados.

8.2. Análisis de Tablas de Contingencia

8.2.1. Metodología

El análisis de contingencia es una técnica estadística basada en el estudio de la asociación existente entre determinadas características de una muestra de elementos. En el caso objeto de estudio en este capítulo, se trata de analizar el grado de asociación entre las diferentes respuestas ofrecidas por los empresarios estudiados. En el análisis de contingencia se analizan las respuestas de los distintos sujetos de forma conjunta, para contrastar si las respuestas se ofrecen de forma independiente o si por el contrario existe algún grado de asociación entre ellas¹. Las respuestas analizadas han de tener dos niveles, de manera que para el caso objeto de estudio, se van a tomar las respuestas de la encuesta correspondientes a los seis bloques con puntuaciones que van de 0 a 5, y que son:

¹ Ruiz-Maya, L.; Martín-Pliego, J.; Montero, J.M.; Uriz, P. (1990) "*Metodología estadística para el análisis de datos cualitativos*". CIS

- Equipo promotor
- Actitudes y aptitudes
- Idea de negocio
- Grado de racionalidad del proceso emprendedor acometido
- Identificación de factores de riesgo o fracaso internos
- Identificación de factores de riesgo o fracaso externos

Las respuestas han sido agrupadas en dos niveles: de 0 a 2 (Nivel 1) y de 3 a 5 (Nivel 2).

Una vez que se fija un nivel de significación², se contrasta la Hipótesis Nula - H_0 - de independencia entre las respuestas analizadas. A continuación se elabora una tabla de contingencia (2 x 2), en la que se muestran el número de veces que se repiten los dos niveles de la respuesta conjuntamente así como de forma separada, según se muestra en la tabla siguiente:

TABLA DE CONTINGENCIA

		RESPUESTA 1		
		Nivel 1	Nivel 2	TOTAL
RESPUESTA 2	Nivel 1	A	B	A+B
	Nivel 2	C	D	C+D
	TOTAL	A+C	B+D	N

Con los resultados de la tabla, se procede a contrastar la Hipótesis de independencia entre ambas respuestas. Para ello, se calcula el valor muestral del estadístico χ^2 de Pearson, que de forma inmediata ofrece el programa Statistical Product and Service Solutions (SPSS), junto con su nivel de significación, que permite aceptar o rechazar la hipótesis nula. Si el nivel de significación es inferior al 5% se rechaza la hipótesis nula de independencia entre las respuestas, concluyendo

² En este caso del 5%

por tanto que éstas están relacionadas. No obstante, dado que la distribución del estadístico χ^2 , es una distribución continua y se está utilizando para aproximar una distribución discreta, se utilizará como estadístico de contraste, el estadístico χ^2 corregido de Yates, χ^2_{cy} , que asimismo es obtenido con el programa SPSS. Como recomiendan Ruiz-Maya y otros, cuando las estimaciones de las frecuencias esperadas son muy reducidas (inferior al 5% del total), se debe utilizar el Test Exacto de Fisher, para contrastar la Hipótesis Nula. Al igual que los estadísticos anteriores, la versión del programa SPSS utilizada proporciona el valor de dicho estadístico así como su nivel de significación. Los resultados para cada uno de los casos estudiados se presentan en un cuadro con un formato como el que se presenta a continuación.

RESULTADOS ANALISIS CONTINGENCIA

	Valor	Grados de libertad	Significación
Chi- Cuadrado de Pearson			
Corrección por continuidad			
Estadístico exacto de Fisher			
Gamma			

Una vez que se ha contrastado la Hipótesis Nula de independencia entre las respuestas, en aquellos casos en que se haya aceptado la existencia de asociación significativa entre las mismas, se debe proceder a analizar la intensidad y dirección de dicha asociación. Para ello Ruiz-Maya y otros³, proponen la utilización de la Gamma, que proporciona información tanto de la intensidad como de la dirección de dicha asociación. Este estadístico tiene un intervalo de variación entre (-1 y 1), con la siguiente interpretación:

- Si Gamma = 0, existe independencia entre los factores

³ op cit at supra.

- Si $\Gamma > 0$, la asociación entre las respuestas es positiva (diagonal principal de la tabla), siendo perfecta cuando $\Gamma = 1$
- Si $\Gamma < 0$, la asociación entre los factores es negativa (diagonal no principal de la tabla), siendo perfecta cuando $\Gamma = -1$.

8.2.2. Resultados del Análisis

Dado que el total de preguntas de los bloques que se van a analizar asciende a 55, y que el análisis de contingencia se va a realizar tomando variables dos a dos, se va a proceder a realizar 3.025 análisis, de los cuales únicamente se van a recoger aquéllos en los que existe asociación significativa, y que son los que se ofrecen a continuación.

Con el fin de centrarnos únicamente en aquellas cuestiones de interés en relación con el objetivo de la tesis, se ha procedido a hacer una selección previa de respuestas a analizar, conforme a los siguientes criterios:

- 1) Se han eliminado todas aquellas respuestas con un alto nivel de dispersión, suponiendo un nivel alto cuando el coeficiente de variación de Pearson se sitúa por encima de 0,6
- 2) Aquellas respuestas que se han considerado poco relevantes han sido eliminadas del estudio. La escasa relevancia se determina por el nivel de respuesta, entendiendo esta según la pregunta estuviera formulada en términos positivos o negativos, y fijando los intervalos de 0 a 2 y de 3 a 5 respectivamente
- 3) Incongruencia en la relación entre respuestas
- 4) Por preguntas redundantes
- 5) Por irrelevancia de la asociación entre las respuestas

Vamos por lo tanto a continuación a determinar las respuestas interrelacionadas en cada bloque de preguntas, analizando el tipo de interrelación entre las mismas. En el Anexo 4. se recogen todos los resultados de las Tablas de Contingencia, así como los estadísticos correspondientes a la asociación entre cada dos preguntas asociadas.

Equipo promotor

- **Grado de formación previa**

En el Anexo 4 (cuadros 4.1. y 4.2.) se incluyen las Tablas de Contingencia correspondientes al grado de formación previa considerado por los encuestados, así como los estadísticos que muestran la existencia de asociación significativa entre el grado de formación previa y otras respuestas del cuestionario. Como se puede observar, un 56% de los encuestados considera tenía un grado de formación previa superior a 2.

- Se relaciona con el grado de identificación del mercado objetivo, siendo la relación entre las mismas significativa según se aprecia en los cuadros correspondientes. Más de la mitad de la muestra, además de tener un grado de formación previa alto, considera que identificó igualmente de forma eficiente el mercado objetivo. De este análisis se desprende la gran relevancia que los encuestados otorgan al grado de formación y al conocimiento de mercado como factores de éxito en la actividad emprendedora.
- Se relaciona con la medida en que fueron constructivas y colaboradoras las relaciones entre los socios, de forma que parece ser que a mayor formación de los mismos, las relaciones entre los socios son menos constructivas y colaboradoras y viceversa, a

menor formación previa las relaciones entre los socios son mas solidarias.

- Se relaciona con la importancia que se concede a la insuficiencia de ingresos como amenaza para la supervivencia de la empresa, lo que revela la preocupación por obtener los resultados adecuados en la acción de gestión empresarial. La importancia que se da a la insuficiencia de ingresos como principal amenaza para la empresa es relevante para un 88% de los encuestados, e incluso para aquellos entrevistados con un alto grado de formación previa el porcentaje asciende al 96%

- **Complementariedad de funciones y capacidades de los socios y colaboradores**

Igualmente en el Anexo 4 (cuadros 4.3. a 4.6.) se ofrecen los resultados de las Tablas de Contingencia y los correspondientes estadísticos para aquellas preguntas que presentan asociación significativa con el nivel de complementariedad de funciones y capacidades de los socios y colaboradores del proyecto.

Un 64% de los encuestados le da a este respecto una importancia superior a 2, relacionándose la respuesta ofrecida con:

- La medida en que fueron constructivas y colaboradoras las relaciones entre los socios relacionándose de forma positiva, en el sentido de que a mayor complementariedad de funciones y capacidades entre socios, las relaciones entre ellos fueron más fluidas. Más de la mitad de ellos concede un valor alto a ambos aspectos.
- Se relaciona con el grado de capacidad de gestión del equipo directivo en el sentido de que los encuestados conceden mucha o

poca importancia a ambos factores en su conjunto, si bien la mitad de ellos les conceden una notable importancia.

- Se relaciona con la idoneidad de la estructura de personal con que contó, en el sentido de que ambos son relevantes en su conjunto para un 40% de la muestra.
- Se relaciona con el grado de bondad de la información contable y de gestión recibida, siendo positiva, en el sentido de que la mayor complementariedad de funciones y capacidades de los socios, se asocia con una mayor calidad de la información contable y de gestión, siendo en este caso un 48% de la muestra los que consideran ambos factores relevantes.
- Esta igualmente relacionada con el grado de comunicación y cooperación existente, en el sentido de que la mayor complementariedad de funciones está asociada con el mayor nivel de cooperación y viceversa, siendo en este caso un 52% de la muestra quienes consideran uno y otro con un nivel relevante.

- **Nivel de dedicación al proyecto**

En el propio Anexo 4 (cuadros 4.7. y 4.8.) se recogen los resultados correspondientes a la asociación existente entre el nivel de dedicación manifestado por los encuestados con otras preguntas del cuestionario.

Para un 78% de los encuestados el nivel de dedicación al proyecto fue alto, y este grado de dedicación se relaciona de forma positiva con:

- El grado de conocimiento de las necesidades del mercado, siendo un 66% de los encuestados los que consideran haber tenido un

elevado nivel de dedicación y a su vez tener un alto conocimiento de las necesidades del mercado.

- La medida en que el enfoque comercial fue adecuado, y en este caso el 56% de los encuestados considera que con un alto nivel de dedicación se acertó en el enfoque comercial.

Aptitudes y actitudes

- **Grado de iniciativa empresarial**

El grado de iniciativa empresarial que los encuestados manifiestan está asociado de forma significativa con otras dos cuestiones planteadas a la muestra de emprendedores, según se recoge en los cuadros 4.9. y 4.10 en el Anexo 4.

El 88% de los entrevistados considera que tiene un alto grado de iniciativa empresarial. Analizando la relación de esta afirmación con otras respuestas, se observa lo siguiente:

- Al relacionarlo con el grado de fidelidad con el que se llevó a la práctica el plan de negocios, se aprecia una relación positiva entre ambos factores, siendo casi un 60% de la muestra los que consideran tener un alto grado de iniciativa empresarial y al mismo tiempo haber llevado a la práctica el plan de negocios con un alto grado de rigor.
- Se relaciona con la medida en que fueron constructivas y colaboradoras las relaciones entre los socios de forma positiva, manifestando un 77% de los encuestados tener una alto grado de iniciativa empresarial y haber disfrutado de buenas relaciones entre socios y colaboradores.

- **Grado de capacitación para llevar a cabo su proyecto con éxito**

Según se desprende de los cuadros 4.11 y 4.12. (Anexo 4), el grado de capacitación que los emprendedores creían tener al iniciar sus proyectos está asociado de forma significativa con otras cuestiones.

Un 86% de los encuestados creía disponer de un alto grado de capacitación. Esta afirmación se relaciona de la siguiente forma con otras respuestas:

- De forma negativa con la medida en que se dispuso de los medios financieros necesarios. En este sentido un 63% de los que creían tener una alta capacitación manifiestan no haber dispuesto de medios financieros suficientes.
- De forma positiva con el grado de diversificación de la línea de productos ofrecida, ya que un 67% de los que se consideran capacitados consiguieron un grado de diversificación alto en los productos comercializados.

- **Grado de capacitación que considera actualmente tenía al iniciar su proyecto**

A la hora de que los encuestados valoren actualmente el grado de capacitación que creían tener al iniciar su aventura emprendedora, ésta cuestión se muestra relacionada con diversas cuestiones de interés, cuyos resultados se ofrecen en los cuadros 4.13 a 4.18.

Se detecta en los encuestados una sobrevaloración de su capacidad para emprender, ya que un 86% de los mismos creyeron en su momento que tenían un alto grado de preparación para llevar adelante el proyecto, cuando con posterioridad al fin de su experiencia emprendedora, únicamente el 46% considera que estaba

realmente preparado par ello. Es de destacar asimismo que ambas respuestas no están estadísticamente asociadas, es decir que no son los mismos sujetos los que se consideran altamente capacitados entonces y ahora. Esta respuesta se relaciona con las siguientes:

- De forma positiva con el conocimiento de las barreras de entrada al mercado, y en este sentido hay un 38% de los encuestados que se consideran poco capacitados y admiten a la vez tener un escaso conocimiento de las barreras del mercado.
- Se relaciona de forma positiva con el grado de realismo con el que se elaboró el plan de negocios, con un 40% de los encuestados que se considera poco capacitado y además llevo a cabo el plan de negocios con un escaso grado de realismo. Adicionalmente, del 18% de los que se consideran capacitados, sólo el 60% considera que llevó adelante su plan de negocios de forma realista.
- Se relaciona de forma positiva con el grado de control de proporcionalidad entre gastos e ingresos, opinando casi una tercera parte que, aun no sintiéndose suficientemente capacitados, el grado de control de ingresos y gastos fue alto.
- Se relaciona con el grado de capacitación del equipo directivo en el sentido de que un 34% del total, además de admitir sus propias limitaciones de capacidad, reconoce las mismas limitaciones en su equipo directivo, y únicamente un 38% de la muestra afirma que tanto él como su equipo directivo gozaban de la suficiente capacidad.
- Se relaciona con lo acertado del enfoque comercial de forma positiva, ya que el 28% no se considera suficientemente capacitado y además no acierta en el enfoque comercial, y

únicamente un 36% considera estar capacitado y haber dado a la empresa la adecuada orientación comercial.

- Se relaciona con la idoneidad de la estructura de personal con que contó, en el sentido de que la mayor capacitación personal se asocia con una estructura de personal más idónea y viceversa, aunque es de destacar que un 22% de la muestra manifiesta un bajo grado de capacitación personal, pero reconoce que la estructura de personal era adecuada.
- Se relaciona de forma positiva con la medida en que se afrontó racionalmente a la competencia, siendo un 38% los encuestados que se consideran altamente capacitados y que consideran afrontaron eficazmente a la competencia. Hay un 26% de encuestados que, a pesar de reconocer su escasa capacitación, afirman haber afrontado adecuadamente a la competencia.

- **Grado de concentración de esfuerzos que alcanzó en su experiencia emprendedora**

Los cuadros 4.19 y 4.20 (Anexo 4) ofrecen las Tablas de Contingencia y los estadísticos correspondientes a la asociación significativa entre el grado de concentración de esfuerzos que los emprendedores creen haber alcanzado en su experiencia emprendedora y otras cuestiones planteadas a dichos emprendedores.

Un 76% manifiesta haber alcanzado un alto grado de concentración de esfuerzos en su acción emprendedora, y tal respuesta se relaciona de la siguiente forma con otras:

- De forma negativa con la disponibilidad de medios financieros necesarios, ya que un 50% de los encuestados, habiendo

aportado al proyecto un alto grado de concentración de esfuerzos, no dispuso de aquellos.

- Con el enfoque comercial adecuado en forma positiva. No obstante, un 29% de los que manifiestan un alto grado de concentración de esfuerzos reconocen haber errado en el planteamiento comercial.

De forma igualmente positiva con el grado de diversificación de mercados alcanzada, ya que el 46% de los encuestados manifiesta un alto grado de concentración de esfuerzos y de diversificación de mercados al mismo tiempo, pero un 30% de la muestra, pese a reconocer un alto grado de concentración de esfuerzos, admite no haber diversificado mercados de forma suficiente.

- **Medida en que una buena idea empresarial es la clave del éxito emprendedor**

Tal y como se recoge en los cuadros 4.21 y 4.22 (Anexo 4) la medida en que se considera que una buena idea es clave para el éxito empresarial se asocia únicamente con la idoneidad de la estructura de personal con la que se contó para llevar a cabo el proyecto.

Un 74% de los encuestados otorga una alta importancia a la idea empresarial como clave del éxito. La relación de esta pregunta con la idoneidad de la estructura de personal es la siguiente:

- Existe una asociación positiva, siendo un 48% de ellos los que consideran importante la idea para el éxito y que, adicionalmente, contaron con la estructura de personal idónea.

Idea de negocio

- **Grado de identificación del mercado objetivo**

La identificación del mercado objetivo por parte de los emprendedores se asocia de forma significativa con diversas cuestiones, tal y como se recoge en los cuadros 4.23. y 4.24 del Anexo 4.

Un 82% de los encuestados manifiesta haber identificado adecuadamente el mercado objetivo. Se relaciona de forma positiva con las siguientes respuestas:

- El grado de conocimiento de las necesidades de mercado, lo cual resulta obvio, ascendiendo al 98% los casos de alta relación entre ambos, y viceversa.
- El grado de realismo con que se elaboró el plan de negocios, aunque es de destacar que un 52% de aquellos que consideraban haber identificado el mercado objetivo reconocen un bajo grado de realismo a la hora de elaborar el plan de negocios.
- En qué medida el enfoque comercial fue correcto, si bien, a pesar de la relación positiva entre ambas respuestas, un 32% de los que consideran haber identificado el mercado objetivo, no acertaron en el enfoque comercial del proyecto.

- **Grado de conocimiento de las necesidades del mercado**

Los cuadros 4.25. y 4.26. recogen las Tablas de Contingencia y los estadísticos correspondientes a la asociación significativa del grado de conocimientos de las necesidades del mercado y otras cuestiones planteadas a los emprendedores que forman la muestra.

El 78% de los encuestados considera conocer suficientemente las necesidades del mercado, y este conocimiento se relaciona de forma positiva:

- Con el grado de capacidad de gestión del equipo directivo, a pesar de lo cual, el 33% de ellos afirman no haber dispuesto del equipo de gestión adecuado. Aquéllos que asumen desconocer las necesidades del mercado y, sin embargo consideran alta la capacidad de gestión del equipo directivo, suponen únicamente el 6% de la muestra.
 - Con qué medida el enfoque comercial fue correcto, siendo un 28% los que, a pesar de manifestar conocer las necesidades del mercado, no son capaces de dar el enfoque comercial adecuado.
- **Grado de conocimiento de los competidores directos antes de iniciar el proyecto**

Los cuadros 4.27. y 4.28. recogen las Tablas de Contingencia y los estadísticos correspondientes al análisis del grado de conocimiento de los competidores directos que tenían los emprendedores antes de poner en marcha su proyecto.

Un 70% de los encuestados afirma conocer suficientemente a sus competidores directos, respuesta que se relaciona de forma positiva con las siguientes:

- El grado de conocimiento de las barreras de entrada al mercado, si bien un 24% manifiesta conocer insuficientemente otras posibles barreras de entrada.
- En qué medida se afrontó racional y eficazmente a la competencia, donde únicamente un 16% afirma no haber sido capaces de haberla afrontado racionalmente, a pesar de conocerla sobradamente.

- **Grado de conocimiento de las barreras de entrada al mercado**

El conocimiento de las barreras de entrada al mercado que los emprendedores afirman haber tenido antes de llevar a cabo su aventura emprendedora, se asocia de forma significativa con las cuestiones que se recogen a continuación y cuyos resultados se ofrecen en los cuadros 4.29. y 4.30.

El porcentaje de encuestados que manifiesta conocer las barreras de entrada de forma suficiente es igual al que afirma no conocerlas. Se relaciona de forma positiva con las siguientes respuestas:

- El grado de realismo con que se elaboró el plan de negocios, siendo únicamente el 18% los que consideran conocer las barreras de entrada y sin embargo no haber llevado adelante con realismo el plan de negocios.
- En qué medida el enfoque comercial fue correcto, siendo relevante el hecho de que un 24% de los encuestados afirman no conocer las barreras de entrada al mercado, pero consideran haber acertado en su planteamiento respecto al mismo.
- En qué medida se afrontó racional y eficazmente a la competencia, siendo de destacar que, al igual que en el caso anterior, un 24% de la muestra afirma, a pesar de aceptar no conocer suficientemente las barreras de entrada al mercado, haber sido capaces de afrontar de forma eficaz a la competencia.

- **Medida en que se definió suficientemente bien el o los productos que se iban a comercializar**

La definición de los productos o servicios que se iban a comercializar se asocia únicamente con el establecimiento de los criterios de calidad adecuados al proyecto, según se desprende de los cuadros 4.31. y 4.32.

Un 60% de los encuestados considera haber definido suficientemente el producto a comercializar, siendo la relación positiva con el establecimiento de criterios de calidad adecuados:

- Un 26% de los encuestados ni definen suficientemente el producto ni lógicamente establecen criterios de calidad adecuados.

- **Medida en que se establecieron criterios de calidad adecuados**

Las Tablas de Contingencia, así como los estadísticos correspondientes al análisis, con relación al establecimiento de criterios de calidad adecuados se ofrecen en los cuadros 4.33. y 4.34.

Únicamente el 58% de los encuestados considera haber establecido criterios de calidad adecuados, relacionándose esta respuesta de forma positiva con las siguientes:

- En qué medida se cumplieron los controles de calidad fijados, donde únicamente un 12% no puso en práctica los criterios de calidad establecidos.
- En qué medida se identificaron las rectificaciones de gestión necesarias, siendo un 16% los que no fueron capaces de identificar las rectificaciones necesarias, pese a haber establecido los criterios de calidad necesarios.

- **Medida en que se controló el cumplimiento de los controles de calidad fijados**

El control del cumplimiento de los criterios de calidad establecidos solamente tiene una relación significativa con la capacidad de gestión del equipo directivo, tal y como se ofrece en los cuadros 4.35. y 4.36

Únicamente un 54% de los encuestados verificaron el cumplimiento de los controles de calidad establecidos.

- La asociación con el grado de capacidad de gestión del equipo directivo es positiva, siendo solo el 18% del total los que teniendo una alta capacidad de gestión no controlaron suficientemente el cumplimiento de los criterios de calidad fijados.

Grado de racionalidad del proceso emprendedor acometido

- **Grado de realismo con el que se elaboró el plan de negocios.**

En los cuadros 4.37. a 4.40. se ofrecen los resultados de la asociación entre el grado de realismo con el que se elaboró el plan de negocios y diversas cuestiones planteadas en la prueba de campo, así como los estadísticos correspondientes que demuestran la significatividad de la asociación.

Un 58% de los encuestados admite haber llevado su plan de negocios a la práctica de forma poco realista, y se relaciona de forma positiva con las siguientes respuestas:

- Grado de control sobre el cumplimiento del plan de negocios, donde se observa que un 43% de aquéllos que manifiestan un alto grado de realismo al elaborar el plan de negocios, reconocen que el control sobre el cumplimiento del mismo fue insuficiente.
- En qué medida se identificaron las rectificaciones de gestión necesarias. En este sentido es de señalar que un 26% de los encuestados, pese a reconocer un escaso grado de realismo al elaborar el plan de negocios, fueron capaces de identificar las rectificaciones de gestión pertinentes, y un 10% no fue capaz de hacerlo pese a haber sido realistas en la elaboración del mismo.

- Grado de capacidad de gestión del equipo directivo, de hecho un 62% de los que reconocen no haber sido suficientemente realistas al elaborar el plan de negocios, considera que el equipo de gestión no fue el adecuado.
- En qué medida el enfoque comercial fue correcto, al igual que en caso anterior, y adicionalmente al hecho de un poco realista plan de negocios, un 59% de ellos asumen que el enfoque comercial fue inadecuado.
- La idoneidad de la estructura de personal. De igual forma un 65% de los que no elaboraron un plan de negocios realista, además no contaron con la estructura de personal adecuada.

- **Fidelidad con la que se llevó a la práctica el plan de negocios**

Al igual que en el caso anterior, la fidelidad con que se llevó a la práctica el plan de negocios, se asocia de forma significativa con diversas preguntas del cuestionario, tal y como se recoge en los cuadros 4.41. a 4.46.

La mitad de los encuestados considera que el plan de negocios se llevó a la práctica con bastante fidelidad. Se relaciona de forma positiva con las siguientes respuestas:

- En qué medida se identificaron las rectificaciones de gestión necesarias: sólo un 40% llevaron fielmente el plan de negocios a la práctica o identificaron las rectificaciones de gestión a implementar.
- Cuál fue el grado de control de proporcionalidad entre ingresos y gastos, siendo un 40% los que afirman haber aplicado fielmente el plan de negocios y a su vez haber ejercido un alto grado de control de ingresos y gastos. No obstante un 26% de la muestra reconoce

no haber llevado a la práctica el plan de negocios con fidelidad, y sin embargo, sí haber controlado con rigor ingresos y gastos.

- Grado de capacidad de gestión del equipo directivo. Solo un 36% de los encuestados manifiesta haber llevado a cabo el plan de negocios con fidelidad y disponer de un equipo directivo eficaz, y un 22% reconoce no haber aplicado el plan de negocios a pesar de disponer de un adecuado equipo directivo.
- En qué medida el enfoque comercial fue correcto, pese a que un 62% cree que aquel fue correcto, si bien un tercio de ellos admite no haber llevado el plan de negocios a la práctica con fidelidad.
- Con el grado de funcionamiento del área logística, sin embargo hay un 24% de la muestra que, reconociendo que la fidelidad con que se llevó a la práctica el plan de negocios fue escasa, el funcionamiento del área logística fue bueno.
- Con el grado de calidad de la información contable y de gestión recibida, si bien el 22% de los encuestados reconoce haber llevado a la práctica con escaso rigor el plan de negocios, a pesar de recibir una buena información de gestión.
- Con el grado de cooperación y comunicación existente en la empresa, ya que, al igual que en los casos anteriores y aunque la relación entre las respuestas es positiva, un 28% de los encuestados reconoce que la fidelidad con que se llevó a la práctica el plan de negocios fue baja, pese a reconocer un alto grado de cooperación y comunicación en la empresa.

- **Medida en la que se identificaron las rectificaciones de gestión necesarias**

En los cuadros 4.47. a 4.50. se recogen las Tablas de Contingencia y estadísticos correspondientes al análisis de la asociación de la identificación de rectificaciones de gestión necesarias y otras respuestas dadas al cuestionario por parte de los emprendedores entrevistados.

Un 58% de los encuestados manifiestan identificar de forma relevante las rectificaciones de gestión necesarias. Se relacionan con las siguientes cuestiones:

- Con el grado de capacidad de gestión del equipo directivo, si bien se registra un 14% de encuestados que son capaces de identificar las rectificaciones de gestión pertinentes, pese a que la capacidad de gestión del equipo directivo era baja, y otro 14% que identifica insuficientemente las rectificaciones de gestión a pesar de que la capacidad de gestión del equipo directivo era alta.
- Con la idoneidad de la estructura de personal con que contaba, siendo un 18% de encuestados los que consideran identificar las rectificaciones de gestión de forma adecuada, pese a que la estructura de personal era deficiente.
- Con el grado de funcionamiento del área logística, donde 18% admite no haber identificado suficientemente las rectificaciones de gestión, pero considera se mantuvo un buen nivel de eficacia en el área logística.
- Con la medida en que se afrontó racional y eficazmente a la competencia, de forma que un 79% de aquéllos que creen haber identificado las rectificaciones de gestión pertinentes, consideran que afrontaron de forma adecuada a sus competidores.

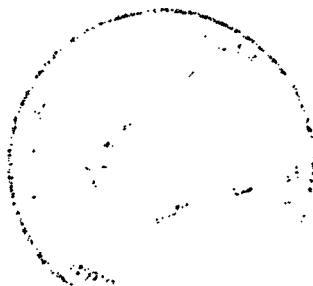
- A pesar de que la respuesta a la medida en que se introdujeron las rectificaciones de gestión pertinentes ha sido eliminada atendiendo a su alto grado de dispersión en la respuesta, es interesante señalar la relación positiva de ésta con la medida en que se identificaron dichas rectificaciones, aunque merece la pena indicar que un 22% de los encuestados reconoce identificar de forma relevante las rectificaciones y sin embargo, la implantación de las mismas fue escasa.

- **Grado de control de proporcionalidad entre gastos e ingresos**

En los cuadros 4.51. y 4.52 se ofrecen las Tablas de Contingencia y estadísticos correspondientes que demuestran la asociación entre el grado de control de proporcionalidad entre gastos e ingresos y otras respuestas del cuestionario.

Un 66% de los encuestados manifiesta haber llevado a cabo un alto grado de control de la proporción entre gastos e ingresos. Se relaciona positivamente con:

- La capacidad de gestión del equipo directivo, siendo un 48% del total aquéllos que consideran haber llevado un control alto disponiendo de un equipo directivo bien capacitado, frente al 24% que no fueron capaces de controlar dicho equilibrio no contando con el equipo directivo adecuado. En cambio un 18% de los encuestados fueron capaces de controlar dicha proporcionalidad a pesar de no contar con el equipo directivo adecuado.
- Con el grado de calidad de la información contable y de gestión recibida, sorprendiendo que únicamente un 12% de los encuestados reconoce haber controlado de forma insuficiente la proporcionalidad ingresos-gastos a pesar de haber recibido información contable y de gestión adecuada.



Identificación de factores de riesgo o fracaso internos

- **Medida en que fueron constructivas y colaboradoras las relaciones entre los socios**

La medida en que las relaciones entre los socios fueron constructivas y colaboradoras tiene asociación con dos respuestas del cuestionario, tal y como se recoge en los cuadros 4.53. y 4.54.

Un 72% de la muestra cree haber alcanzado un buen nivel de colaboración entre sus socios, estando esta respuesta relacionada de forma positiva con las siguientes respuestas:

- Con el grado de capacitación del equipo directivo, siendo un 50% de los encuestados los que valoran de forma positiva la relación entre los socios y consideran a su vez que la capacidad de gestión del equipo era adecuada.
- Con el grado de cooperación y comunicación existente en la empresa, siendo un 83% de los que consideran buenas las relaciones entre socios, los que admiten que la cooperación y comunicación en la empresa era satisfactoria.

- **Grado de capacidad de gestión del equipo directivo**

La capacidad de gestión del equipo directivo que consideran los emprendedores, está asociada con diversas respuestas, y las Tablas de Contingencia así como los estadísticos correspondientes se ofrecen en los cuadros 4.55. a 4.58.

Nos encontramos con que un 58% de los encuestados consideran que el equipo directivo gozaba de un alto grado de capacitación, existiendo una relación positiva entre esta respuesta y las siguientes cuestiones:

- La idoneidad de la estructura de personal, siendo un 30% de los encuestados los que consideran que tanto la capacidad de gestión del equipo directivo como la estructura de personal eran insuficientes.
- El grado de calidad de la información contable y de gestión recibida, siendo un 44% los que opinan que tanto el equipo directivo como la información de gestión recibida fueron adecuados, frente al 22% que consideraron ambos deficientes.
- El grado de comunicación existente en la empresa, siendo un 86% de los que consideran que la capacidad de gestión del equipo era apropiada y al mismo tiempo consideran haber conseguido un clima de comunicación adecuado.
- La racionalidad y eficacia con la que se afrontó la competencia, siendo doble el porcentaje (44%) que consideraban disponer del equipo directivo adecuado y afrontaron de forma adecuada a la competencia, frente a los que consideran no haber dispuesto de uno ni de otro.

- **Medida en que el enfoque comercial fue correcto**

En los cuadros 4.59. a 4.60. se recogen las Tablas de Contingencia y los estadísticos correspondientes al análisis de la asociación del adecuado del enfoque comercial y otras respuestas del cuestionario.

Un 62% estima que la orientación comercial dada al proyecto fue adecuada, relacionando de forma positiva esa respuesta con:

- El grado de diversificación de la línea de productos ofrecida, siendo un 24% los que creen que no acertaron en ninguno de los dos, y el doble los que consideran sí haberlo hecho en ambos.
- La medida en que se afrontó racional y eficazmente a la competencia, siendo un 50% los que afirman haber acertado en ambos frente al 24% que consideran no haberle dado suficiente importancia a ambos aspectos.

- **Grado de diversificación de la línea de productos ofrecida**

El grado de diversificación de la línea de productos ofrecida por la empresa está asociado con otras dos respuestas del cuestionario, tal y como se recoge en los cuadros 4.61. y 4.62., donde se puede observar las Tablas de Contingencia correspondientes y los estadísticos que demuestra lo significativo de la asociación.

Un 62% de los encuestados considera que la diversificación de productos alcanzada fue suficiente. Se relaciona positivamente con:

- El grado de diversificación de mercados, destacando que un 28% de los mismos no alcanzó un suficiente grado de diversificación en ninguno de estos aspectos y un 30% sólo uno de los dos factores, lo que implica que un 42% considera que ambos alcanzaron un nivel suficiente de diversificación.
- En qué medida se afrontó racional y eficazmente a la competencia, siendo un 50% los que afirman haber acertado en ambos frente al 24% que considera no haberle dado suficiente importancia a ambos aspectos.

- **Medida en que afectaron negativamente problemas de cobros o impagos**

En los cuadros 4.63. y 4.64, se ofrecen las Tablas de Contingencia y los resultados de los estadísticos que demuestra la existencia de asociación significativa entre el efecto negativo de problemas de cobros o impagos y la influencia negativa de un exceso de gastos financieros.

Un 54% considera que los problemas de cobros o impagos no afectaron de forma excesiva a la marcha de la empresa, siendo la relación con el exceso de gastos financieros soportado positiva con los siguientes aspectos:

- Un 26% de los encuestados considera que ambos hechos les afectaron negativamente. Un 32% de ellos afirman haber soportado el efecto negativo de uno u otro factor, por lo que se deduce que un 42% de los encuestados admite no haber padecido ni uno ni otro efecto negativo.

8.3. Análisis de la varianza

8.3.1. Metodología

El análisis de la Varianza es una técnica estadística basada en la descomposición de la variación total de una variable según las distintas fuentes de variación, para poder comparar estadísticamente dichas variaciones con el error experimental⁴.

La variabilidad de una variable (variable dependiente) puede ser producida por multitud de factores (variables independientes), de los cuales unos se explicitan y otros no, de manera que se tiene la variabilidad descompuesta en dos partes:

- La originada por los factores estudiados
- La originada por otros factores, que pueden ser conocidos o desconocidos, controlables o incontrolables, que se conoce con el nombre de error experimental

A través del análisis de la varianza se mide la variación en una variable debida a los niveles de los distintos factores utilizados para ello y, también la originada por el error experimental. Si mediante contrastes estadísticos, se observa que la variación producida por el factor es mayor que la debida al error experimental, se puede aceptar la hipótesis de que los distintos niveles del factor actúan de forma distinta. Cada uno de los factores utilizados para el análisis viene medido como una variable discreta, es decir dividida en diferentes niveles.

En caso de contar únicamente con un factor explicativo, que presentara i niveles con una serie de observaciones, la formulación matemática de lo anteriormente expuesto sería:

$$x_{ij} = \mu_i + \epsilon_{ij}$$

⁴ Montero, J.M. (1988) "*La orientación técnico económica de las explotaciones agrarias españolas*". Tesis Doctoral, UAM

siendo:

x_{ij} : observación j -ésima para el nivel i -ésimo

μ_i : parte de la observación debida a la acción del nivel i -ésimo del factor en cuestión.

e_{ij} : error experimental, o variación causada por todos los factores no estudiados.

Se supone que la acción de estas dos fuentes de variación es lineal. En el caso de que se tuviera más de un factor, el efecto producido por el nivel j -ésimo y k -ésimo de otros dos factores serían μ_j y μ_k respectivamente y la variabilidad residual sería e_{ijkl} , siendo l una de las observaciones analizadas entre los elementos del i -ésimo nivel del primer factor, j -ésimo del segundo y k -ésimo del tercero.

Adicionalmente al efecto producido por cada uno de los factores, pueden existir interacciones entre los diversos factores, es decir que el efecto producido por un nivel de uno de los factores puede estar influido por los niveles de otro, o bien de los otros. En este caso la formulación matemática del modelo se vería ampliada de la siguiente manera:

$$x_{ijkl} = \mu_i + \mu_j + \mu_k + \mu_{ij} + \mu_{ik} + \mu_{jk} + \mu_{ijk} + e_{ijkl}$$

siendo μ_{ij} , μ_{ik} , μ_{jk} , μ_{ijk} el efecto producido sobre la variación de la variable por la interacción de los distintos factores.

Así pues, el problema planteado hasta el momento reside en saber si los distintos niveles de los factores producen efectos iguales sobre la variable, o si por el contrario existen unos efectos más intensos que otros en los distintos niveles de los factores, es decir, consiste en comprobar si se da la Hipótesis Nula de que todos los niveles de los factores producen el mismo efecto, o la Hipótesis Alternativa de que lo anterior no es cierto. Es necesario utilizar una regla de conducta que permita optar entre una u otra hipótesis y la aplicación de dicha regla, implícito un riesgo. El riesgo

de rechazar la hipótesis nula siendo cierta se mide a través del nivel de significación o probabilidad de error del tipo I que se denomina α .

El procedimiento para efectuar el contraste de la hipótesis nula es el siguiente:

1. Se fija un nivel de significación α .
2. Se calcula el estadístico F de Snedecor⁵.
3. Se contrasta el valor de F, con una distribución según el modelo de probabilidad F de Fisher-Snedecor. Si el nivel de dicho estadístico es menor que el nivel de significación fijado, α , se rechazará la hipótesis de igualdad de medias, y concluirá que no todas las medias poblacionales comparadas son iguales.

En el caso objeto de estudio, se dispone de una serie de variables dependientes que son las respuestas ofrecidas por la muestra de empresarios analizada y unas variables independientes o factores que son las características de dichos elementos de la muestra, como pueden ser la edad, grado de formación, antecedentes, etc., y se trata de estudiar si la respuesta a cada una de las preguntas difiere según el factor analizado. En el cuadro 8.2. se presentan los diferentes factores que van a ser analizados con relación las diferentes variables dependientes.

El cálculo del estadístico F se basa en el cumplimiento de dos supuestos fundamentales:

1. La variable dependiente se distribuye normalmente en los diferentes grupos definidos por el factor⁶.

⁵ Cociente entre la estimación de la varianza poblacional basada en la variabilidad existente entre las medias de cada grupo y la estimación de la varianza poblacional basada en la variabilidad dentro de cada grupo. Si las medias poblacionales son iguales, las medias de la muestra de los diferentes grupos serán parecidas, siendo las diferencias entre ellas únicamente atribuibles al azar.

⁶ En virtud del Teorema central del Límite, la falta de normalidad tiene poca influencia en el estadístico F del análisis.

2. Homocedasticidad o igualdad de varianzas, es decir que las diferentes poblaciones (grupos de cada factor) poseen la misma varianza. Para contrastar la homogeneidad de las varianzas, entre otros muchos métodos, se puede realizar la prueba de Levene. En caso de no poderse asumir la homogeneidad de las varianzas, los estadísticos Brown-Forsythe y Welch son alternativas a la F de Snedecor para analizar las diferencias de medias entre los distintos grupos establecidos.

A través del análisis de la varianza se puede contrastar la hipótesis de que los promedios de cada grupo de un determinado factor son iguales, pero no se sabe a priori qué medias difieren de cuales, si el número de grupos de los factores es superior a dos. En este último caso para saber entre qué grupos de cada factor se producen las diferencias significativas se debe realizar contrastes adicionales. Así, en el caso de asumir igualdad de varianzas se puede utilizar el método de Tukey y, en caso de que no se asuma igualdad de varianzas, el método de Games-Howell.⁷ Ambos métodos dan información sobre dónde se producen las diferencias y cual o cuales grupos son homogéneos.

8.3.2. Variables

Para llevar a cabo el Análisis de la Varianza se ha utilizado el programa informático Statistical Product and Services Solutions (SPSS), que facilita los resultados de todos los estadísticos y métodos mencionados anteriormente, de los que se ofrece un resumen en el cuadro 8.1.

⁷ No se describe ninguno de los métodos utilizados ya que existe una extensa bibliografía sobre todos ellos en los diferentes manuales de Estadística Multivariante.

Cuadro 8.1
Contrastes Estadísticos

ESTADISTICO	CONTRASTE	NIVEL DE SIGNIFICACION
Levene	Hipótesis nula: igualdad de varianzas	Si $\alpha > 5\%$: muestra homocedástica
F de Snedecor	Asumiendo igualdad de varianzas, Hipótesis Nula: igualdad de medias	Si $\alpha < 5\%$: diferencia significativa en las respuestas
Brown-Forsythe Welch	Asumiendo no igualdad de varianzas, Hipótesis nula: igualdad de medias	Si $\alpha < 5\%$ Diferencia significativa en las respuestas
Tukey	Asumiendo igualdad de varianzas, Grupos Homogéneos	
Games-Howell	Asumiendo no igualdad de varianzas, Grupos homogéneos	

Los pasos a seguir en el análisis consisten en, (dado un nivel de significación del 5%):

1. Comprobar la homocedasticidad de la muestra a través del Test de Levene
2. En caso de contar con muestras con igualdad de varianzas, se comprueba, a través de la F de Snedecor, si existen diferencias significativas en las respuestas ofrecidas por los empresarios. Si la muestra no es homocedástica se realizarán los test de Brown-Forsythe y Welch (se destacará con negrita aquellos resultados que correspondan a muestras heterocedásticas, presentándose los resultados del estadístico Brown-Forsythe y Welch, en lugar de la F de Snedecor)
3. En caso de ser así y en aquellas supuestos en los que existan más de dos niveles del factor analizado, ver qué grupos son homogéneos a través del

método de Tukey, si se asume igualdad de varianzas, o de Games-Howell en caso contrario. (destacándose este caso en negrita).

Las variables dependientes que van a ser analizadas, son las respuestas dadas por la muestra de empresarios analizados, y como variables independientes se van a tomar los diferentes factores de clasificación de la muestra, tal y como se recoge en el cuadro 8.2. junto con las explicaciones relativas a los diferentes niveles que dichos factores pueden adoptar, y que ya han sido descritos en el apartado 7.2.

Cuadro 8.2.
Variables Independientes o Factores del Análisis

FACTOR	NIVELES	DESCRIPCIÓN
Edad Actual	3	0: hasta 39 años 1: de 40 a 49 años 2: 50 o más años
Formación previa	2	0: Media 1: Universitaria
Formación específica en Administración de Empresas	2	0: No 1: sí
Experiencia previa	3	0: Ninguna 1: de 1 a 10 años 2: más de 10 años
Edad de emprender	3	0: menor de 30 años 1: de 30 a 39 años 2: 40 o más años
Intraemprendedor	2	0: No 1: sí
Antecedentes Familiares	2	0: No 1: sí
Forma Jurídica	3	0: SA 1: SL 2: Otras formas
Situación actual de la Empresa	2	0: Cerrada, liquidada o inactiva. 1: Reestructurada, fusionada, vendida a terceros
Vida Empresa	3	0: hasta un año 1: de 2 a 10 años 2: más de 10 años
Participación en la empresa	2	0: Minoritaria 1: Mayoritaria

Sector de actividad	4	0: Industria 1: Construcción 2: Comercio 3: Servicios
Número de socios	3	0: 1 socio 1: de 2 a 4 socios 2: 5 ó más socios
Responsabilidad	2	0: Gerencia 1: Específica
Jerarquía asumida en el proyecto	2	0: Dirección General 1: Otras
Iniciativa	2	0: de otros 1: Propia
Número de empleados	3	0: de 1 a 5 empleados 1: de 6 a 19 empleados 2: 20 ó más empleados
Idea	2	0: Imitación perfeccionada 1: Innovadora
Percepción de éxito	2	0: No 1: Si

En el Anexo 5 se recogen los resultados obtenidos para cada uno de los factores observados, pero únicamente se analizan aquellos en los cuales existen diferencias significativas en las respuestas ofrecidas por los empresarios entrevistados. Asimismo se recogerán los valores medios de las respuestas de los encuestados para cada uno de los factores analizados.

8.3.3. Resultados del análisis

- Edad Actual

Un 16% de los encuestados son menores de 40 años, un 48% se encuentran entre 40 y 49 años, y el 36% restante supera los 49 años de edad

Se registran diferencias estadísticamente significativas con relación a la edad del encuestado en lo que se refiere a las siguientes respuestas, tal y como se refleja en el cuadro 5.1 del correspondiente Anexo.

Dado que la edad actual del encuestado adopta tres niveles, se presentan en el cuadro 5.1. los diferentes subconjuntos homogéneos, junto con su nivel de significación, señalando con * aquellos que son significativamente homogéneos.

- **Funcionamiento del área logística:** los emprendedores de menos de 40 años le dan mucha más importancia al funcionamiento del área logística que aquellos que superan esa edad, siendo la respuesta de los otros dos grupos de edad homogénea, tal y como se recoge en el cuadro 5.2.
- **Medida en que respondió la estructura financiera:** los mayores de 40 años consideran que la estructura financiera habilitada para acometer el proyecto no se adecuaba a las necesidades del mismo, frente a los menores de 40 años que en cambio consideran que la estructura financiera implementada respondió a las necesidades del proyecto, puntuando con un valor medio de 4,25 sobre 5, según se refleja en el cuadro 5.2.

- **Formación Previa**

Un 66% de los encuestados tienen formación universitaria, frente al 34% que tiene formación de grado medio.

Los emprendedores con formación universitaria responden de forma significativamente distinta de aquellos que carecían de dicha formación, con relación a las siguientes preguntas (cuadro 5.3.) :

- **Conocimiento de las necesidades de mercado,** siendo mayor el grado de conocimiento de este para aquellos encuestados con mayor nivel de formación.

- Eficiencia y lealtad hacia la empresa, siendo en este caso los encuestados con menor nivel de formación los que consideran existió un mayor grado de eficiencia y lealtad hacia la empresa.
- El exceso de gastos es considerado como principal amenaza de la empresa en mayor medida por aquellos encuestados sin formación universitaria.
- La obsolescencia de los productos manejados es considerada con mayor relevancia por aquellos encuestados con menos grado de formación.
- En aquellas áreas donde no se disponía de capacidad o recursos propios, los encuestados con formación universitaria recurrieron a asesoría externa en mayor medida que aquellos que carecían de dicha formación.

- **Formación específica en Administración de Empresas**

Pese al alto porcentaje de encuestados con formación universitaria, únicamente el 32% manifiesta disponer de formación específica en administración de empresas. La respuesta ofrecida por los encuestados diferenciando dicha formación específica, es significativamente diferente con relación a varias preguntas, tal y como se recoge en el cuadro 5.4.

- el cumplimiento de los controles de calidad establecidos, siendo mayor dicho cumplimiento en aquellos encuestados con menor formación específica en administración de empresas.
- La medida en la cual se afrontó más racional y eficazmente a la competencia, siendo nuevamente mayor esta cuanto menor formación específica tenía el encuestado.

- **Experiencia previa**

Un 10% de los encuestados no ha tenido experiencia alguna por cuenta ajena, un 42% tienen una experiencia de entre 1 y 10 años, mientras que el 48% restante reconoce tener una experiencia laboral superior a los 10 años.

Dentro de estos grupos de encuestados, existen respuestas diferentes, que son estadísticamente significativas, según se recoge en el cuadro 5.5.

Dado que la experiencia previa adopta tres niveles, se presentan los diferentes subconjuntos homogéneos, junto con sus niveles de significación, en el cuadro 5.5.

- A la luz de los resultados que aparecen en el cuadro 5.6. se puede comprobar como el valor medio de la respuesta sobre el nivel de experiencia considerado por el encuestado antes de llevar a cabo el proyecto es muy bajo (0,6) frente al los valores de 2,14 y 2,56, que se atribuyen los elementos de los otros niveles. El hecho de contar con experiencia previa de 1 a 10 años o más de 10 años no presenta diferencia significativa alguna, aunque la respuesta arroja un valor medio algo mayor para el grupo de mayor experiencia.
- Con relación al grado de iniciativa empresarial, se obtienen nuevamente dos grupos significativamente diferentes. Las respuestas ofrecidas por aquellos sujetos que emprendieron sin experiencia previa alguna, difiere de la ofrecida por los que tenían experiencia previa, pero en este caso, el hecho de que esta experiencia fuera de menos o más de 10 años, no es significativamente diferente (cuadro 5.6).
- Según los datos que aparecen en el cuadro 5.6., los individuos sin experiencia previa cuando llevaron a cabo su aventura emprendedora se consideraban con un menor grado de capacitación para llevar a cabo el proyecto con éxito, y su respuesta es significativamente diferente de la ofrecida por aquéllos que sí tenían experiencia previa (entre ellos la diferencia no es estadísticamente significativa). La experiencia previa da

mayor capacitación, pero es irrelevante que aquella sea superior a diez años.

- **Edad de emprender**

Un 28% de los encuestados emprendió antes de los 30 años, mismo porcentaje de los encuestados que emprendió a partir de los 40 años, el resto (44%) lo hizo entre los 30 y 40 años.

En el cuadro 5.7. se ofrece la relación de preguntas donde se registran diferencias significativas de los encuestados según la edad a la que emprendieron.

Dado que la edad a la que el encuestado emprendió adopta tres niveles, se presentan en el cuadro 5.7. los diferentes subconjuntos homogéneos, junto con su nivel de significación, señalando con * aquellos que son significativamente homogéneos.

- Nivel de experiencia: aquellos encuestados que emprendieron a una edad más temprana admiten que su propio nivel de experiencia es muy bajo, sin embargo, aquellos encuestados que emprendieron entre 30 y 40 años, son los que dan más importancia a su propio nivel de experiencia (cuadro 5.8.).
- Según se recoge en el cuadro 5.8. con relación al grado de conocimiento de los competidores, es interesante comprobar que cuanto mayores la edad a la que se emprende, se considera que el conocimiento real de la competencia es menor, siendo el grupo de edad intermedia el que considera tener un mejor grado de la competencia.

- Cuanto mayor fue la edad a la que emprendió el encuestado, mayor valoración otorga al nivel de comunicación y cooperación existente en la empresa, siendo significativa la diferencia ente aquellos encuestados menores de 30 años con relación al resto, y de forma más acusada con relación a aquellos encuestados que emprendieron por encima de los 40 años (cuadro 5.8.).

- **Intraemprendedor**

Un 46% de los encuestados fueron intraemprendedores antes de iniciar su aventura empresarial, y entre estos y aquellos que no lo fueron, existen diferencias significativas en determinadas respuestas facilitadas, según se recoge en el cuadro 5.9.

- Al calificar su propio nivel de experiencia al iniciar el proyecto, aquellos que fueron intraemprendedores afirman poseían un nivel de experiencia significativamente superior a los otros, siendo el valor medio de la respuesta de los intraemprendedores 2,63, frente al 1,81 de los no intraemprendedores (cuadro 5.9).
- El grado de iniciativa de los intraemprendedores es superior (4,02) al de los no intraemprendedores (3,41), tal y como se recoge en el cuadro 5.9.
- Del cuadro 5.9, se desprende que los intraemprendedores consideraban que su grado de capacitación cuando iniciaron su proyecto (3,78), era superior al de aquellos que no se consideraban intraemprendedores (3,30)
- Los intraemprendedores consideran que una buena idea tiene más valor como clave de éxito empresarial (3,7) que los no

intraemprendedores (3), según reflejan los resultados del cuadro 5.9.

- En el cuadro 5.9. se observa que, a la hora de identificar el mercado objetivo, son los intraemprendedores los que creen haberlo hecho en mayor medida (3,89) frente a 3,15 de los que no lo son.
- Al igual que en el caso anterior, el grado de conocimiento de las necesidades del mercado es superior (3,57) para los intraemprendedores frente a los no intraemprendedores: 2,85 (cuadro 5.9).
- En cambio por lo que se refiere a la introducción de las rectificaciones de gestión pertinentes, los no intraemprendedores se muestran más diligentes (2,67) que los intraemprendedores (1,85), según se refleja en el cuadro 5.9.
- En el mismo cuadro se puede observar que la consideración de los insuficientes ingresos como principal amenaza para una empresa, es altamente valorada (4,09) por los intraemprendedores, mientras que aquellos que no se consideran intraemprendedores, le otorgan un valor inferior: 3,37.
- Los incrementos no previsibles en componentes de coste clave, según se recoge en el cuadro 5.9., son asimismo valorados de forma superior por los intraemprendedores (2,48), que por el resto, que le da una importancia pequeña: 1,33.
- La consideración de los márgenes como clave para la obtención de buenos resultados, es valorada en mayor medida por los intraemprendedores (4,43), aunque aquellos que no lo fueron, también le otorgan un valor medio alto: 3,87 (cuadro 5.9.).

- **Antecedentes Familiares**

El 58% de los encuestados afirman haber tenido emprendedores entre sus antepasados y familiares, y existen diferencias significativas en las respuestas recogidas para las preguntas que se recogen en el cuadro 5.10., donde además se ofrecen los valores medios de la respuesta para cada grupo de emprendedores:

- Es mayor el nivel de dedicación al proyecto entre aquellos encuestados que no contaban con antecedentes empresariales en su familia (4,33), aunque el nivel de dedicación medio de los que tenían antecedentes es igualmente alto: 3,62.
- El grado de independencia financiera alcanzado es superior entre aquellos encuestados que tenían antecedentes familiares (3,21) frente a los que no los tenían: 1,95. De forma similar interpretan unos y otros la respuesta de la estructura financiera habilitada para cubrir las necesidades del proyecto.
- El mejor nivel de cooperación y comunicación en la empresa corresponde a aquellos emprendedores que contaban con antecedentes familiares (3,48), aunque los que no los tenían, le dan asimismo un valor medio-alto: 2,76.
- La consideración de que los ingresos insuficientes son la principal amenaza para la empresa, es mayor en el grupo de los que cuentan con antecedentes familiares - 3,93-, frente a los que no - 3,38.

- **Forma Jurídica**

Un 36% de las aventuras emprendedoras de la muestra se conformaron como Sociedades Anónimas, un 54% lo fueron como Sociedades Limitadas, y un 10% adoptaron otras formas societarias. En función de esa forma jurídica, son cuatro las

preguntas, todas ellas relacionadas con el mercado, en las que los encuestados dan una respuesta significativamente distinta, según se recoge en el cuadro 5.11.

Dado que la forma jurídica de la empresa puede tener tres niveles, se presentan en el cuadro 5.11. los diferentes subconjuntos homogéneos, junto con su nivel de significación, señalando con * aquéllos que son significativamente homogéneos.

- En cuanto al grado de identificación del mercado objetivo, las sociedades anónimas difieren de las denominadas otras formas societarias, ya que el valor que aquellas le otorgan es de 4,08, mientras que las últimas únicamente estiman haber identificado el mercado objetivo con un nivel de 2,2. Las limitadas se encuentran en un valor intermedio de los otros dos, sin ser el reparto de las respuestas homogéneo con los otros dos subconjuntos (cuadro 5.12)
- Con relación al conocimiento de las necesidades del mercado nuevamente se observan diferencias entre las SA y las denominadas otras formas societarias, no pudiéndose concluir que las SL den una respuesta homogénea con ninguna de las anteriores, según se desprende de los datos ofrecidos en el cuadro 5.12. Al igual que en el caso anterior, los entrevistados vinculados con SA, consideran conocer las necesidades del mercado en mayor medida (3,83), mientras que aquellos que utilizaron otras formas societarias nuevamente le dan la menor valoración, 2,20, encontrándose los vinculados con SL, entre ambos valores.
- En el cuadro 5.12 y con relación al conocimiento de las barreras de entrada, así como con la definición de los productos a comercializar, no se pueden establecer distintos grupos homogéneos entre las distintas formas societarias, constatándose a través de ambas respuestas, que en las SA se da un mayor nivel

de conocimiento y definición de uno y otro, en relación con las SL, en segundo lugar, y otras formas societarias.

- **Situación actual de la empresa**

Actualmente el 82% de los encuestados afirman que la empresa que en su momento crearon se encuentra cerrada, liquidada o inactiva, mientras que en el 18% de casos restante, ha sido reestructurada, fusionada con otra, o vendida a terceros.

El nivel de respuesta, según la situación actual de la empresa, difiere en las respuestas que se recogen en el cuadro 5.13., donde además se recogen los valores medios de la respuesta en función de la situación actual de la empresa.

- El nivel de dedicación de los empresarios cuya empresa ha sobrevivido al cese de actividad es superior (4,67) al de aquellos empresarios que se vieron obligados al mismo (3,76).
- El grado de capacitación que actualmente consideran tenían al iniciar el proyecto es mayor en aquellos empresarios cuya empresa encontró caminos de supervivencia al margen de su fundador (3). Aquellos empresarios cuya empresa no pudo continuar su actividad, consideran su grado de capacitación con un valor medio de 2,33.
- En aquellas empresas que actualmente no se mantienen activas, la definición del producto que se iba a comercializar, fue superior (3,15) al resto (2,11).
- Por lo que se refiere a la identificación e introducción de rectificaciones de gestión, en ambos casos, en aquellos proyectos

que posteriormente encontraron continuidad, sus fundadores otorgan valores superiores a aquéllos cuyas empresas se vieron obligadas a cesar su actividad. No obstante es de destacar que se da en ambos grupos un mayor valor a la introducción de las rectificaciones que a la identificación de las mismas.

- El control de la proporcionalidad entre gastos e ingresos fue ejercido en mayor medida por aquellos empresarios cuyo proyecto ha tenido continuidad posteriormente al margen de sus propietarios originales (3,67 frente a 2,63).

- **Años de actividad de la empresa**

Un 84% de los empresarios encuestados consiguieron mantener su proyecto empresarial entre 2 y 10 años, un 10% superó los 10 años, y tan solo un 6% cesó sus actividades en el primer año de vida. Según los años que la empresa se mantuvo activa y gestionada por su fundador, este responde de forma significativamente distinta a las preguntas que se recogen en el cuadro 5.14.

Dado que la edad a la que el encuestado emprendió adopta tres niveles, se presenta en el cuadro 5.14 los diferentes subconjuntos homogéneos, junto con su nivel de significación, señalando con * aquellos que son significativamente homogéneos.

- El nivel de dedicación reconocido por el emprendedor cuya empresa únicamente estuvo activa un año, es muy inferior (1,67) al resto, formando estos un grupo muy homogéneo en cuanto a su respuesta, aunque en aquellos casos en que la empresa superó los 10 años de vida, el valor de la respuesta es ligeramente superior (4,20 frente a 4,05). Según se refleja en el cuadro 5.15.
- En cuanto al grado de concentración de esfuerzos, a mayor permanencia de la empresa, corresponde mayor grado de

concentración de esfuerzos, (cuadro 5.15.), si bien no se producen agrupaciones en función de los años de vida de la misma, siendo los grados de concentración de esfuerzos de 2,33; 3,71 y 4,0 para los distintos intervalos definidos.

- Al igual que en el caso anterior, y según se recoge en el cuadro 5.15., el grado de conocimiento de los competidores directos está directamente asociado con los años de vida activa de la empresa, siendo este de 1,33 para las empresas que cesaron su actividad en el primer año de vida, 2 para aquellas que permanecieron activas entre 2 y 10 años, y 3,29 para el resto.
- Con relación al establecimiento de criterios de calidad adecuados, existe una diferencia significativa entre las empresas que cesaron su actividad en el primer año de vida (1) con relación a las que se mantuvieron entre 2 y 10 años activas (3,05), pero aquellas empresas que superaron los 10 años de vida consideran el establecimiento de controles de calidad adecuados con un valor intermedio (2,4), según lo recogido en el cuadro 5.16.
- Por lo que se refiere a la identificación de las rectificaciones de gestión necesarias, en aquellas empresas que no superan el segundo año de vida, el valor medio de la respuesta es inferior a los otros dos grupos (0,33). No obstante, no existe prácticamente diferencia en la respuesta para todos los que superaron los dos años de vida, en torno al 2,76 (cuadro 5.16.)
- En cambio, considerando la introducción de las modificaciones de gestión pertinentes, nuevamente en aquellas empresas que no superan el segundo año de vida, el valor otorgado a la introducción de las modificaciones es de 0,33, siendo significativamente diferente de la respuesta dada en aquellas empresas que superan los 10 años de vida, según los datos que se recogen en el cuadro 5.16. En este caso la respuesta, según que el período de supervivencia se encuentre entre 2 y 10 años, o supere los 10

años, aquella no es homogénea, siendo mayor el valor para aquellas empresas que superan los 10 años de vida (3,20 frente a 2,32).

- El enfoque comercial fue correcto en gran medida para aquellas empresas que superaron los dos años de vida sin llegar a 10 (2,60), e incluso superior si la empresa superó ese umbral: 2,88. Asimismo, y según se observa en el cuadro 5.17., los empresarios cuyo proyecto no superó el año de vida, admiten que el acierto en el enfoque comercial fue escaso: 0,67.
- El nivel de diversificación de la línea de productos, a la luz de los datos del cuadro 5.17., se revela muy bajo en aquellas empresas que no superan el año de vida, y aunque en los otros dos intervalos de longevidad el nivel es alto (2,20 y 2,98 respectivamente), la respuesta no es homogénea entre ellos.
- Con relación a la eficacia con que se afrontó a la competencia, no se encuentran grupos homogéneos entre los 3 niveles analizados, siendo la respuesta mayor (3,14) en el intervalo de las empresas que sobrevivieron entre 2 y 10 años (cuadro 5.18.)
- La influencia negativa de los gastos financieros parece poco importante en aquellas empresas que no superaron el año de vida (0,33), y es mayor y creciente con los años de actividad de las empresas (2,20 y 2,40 respectivamente), aunque no se pueden establecer grupos homogéneos en ninguno de los 3 niveles, tal y como se ve en los resultados recogidos en el cuadro 5.18.

- **Participación en la empresa**

En el 64% de los casos la participación del encuestado en la empresa era minoritaria y, desde esta perspectiva, la respuesta a las siguientes preguntas es significativamente diferente, tal y como reflejan los datos del cuadro 5.19.:

- Se verifica una relación directa entre mayor participación y mayor dedicación, aunque en ambos casos el nivel de dedicación, como comentado anteriormente, es ciertamente alto: 3,66 y 4,39 respectivamente (cuadro 5.19).
- Con relación a la calidad de la información contable y de gestión recibida, y según los datos que se ofrecen en el cuadro 5.19., la valoración de la misma en el caso de una participación minoritaria es claramente inferior (2,36), que en el caso de contar con una participación mayoritaria (3,78).

- **Sector de actividad**

La muestra está compuesta por un 48% de empresas del sector servicios, un 26% de empresas industriales, un 20% de empresas dedicadas al comercio, y un 6% del sector de la construcción. Según el sector de actividad de la empresa, la respuesta de los encuestados es significativamente diferente para las preguntas que se recogen en el cuadro 5.20.

Dado que la edad a la que el encuestado emprendió adopta tres niveles, se presentan en el cuadro 5.20. los diferentes subconjuntos homogéneos, junto con su nivel de significación, señalando con * aquéllos que son significativamente homogéneos.

- El grado de conocimiento de las necesidades de mercado difiere en todos los casos (cuadro 5.21), no identificándose grupos homogéneos entre ellos. El menor conocimiento de mercado se corresponde con el sector de comercio (2,20), mientras que es en el sector industrial donde parece darse un mayor conocimiento del mercado (3,69).

- La idoneidad de la estructura de personal es valorada en mayor medida por aquellos encuestados pertenecientes al sector de industria, mientras que las empresas del sector de la construcción valoran ésta de forma muy baja (cuadro 5.21.)
- Lo mismo sucede cuando se valora la respuesta de la estructura financiera a las necesidades del proyecto, siendo las empresas del sector de construcción las que menor valor le otorgan (1), frente al resto (en torno al 3,15), según se recoge en el cuadro 5.22.
- El estudio del efecto de la posible inmadurez del consumidor o del propio mercado no permite establecer grupos homogéneos entre los 4 sectores, tal y como se recoge en el cuadro 5.22., siendo la respuesta significativamente diferente entre todos ellos. Las empresas del sector servicios son las que le dan una mayor importancia a la inmadurez del mercado o del consumidor (2,31).

- **Número de socios**

Un 18% de la muestra está formada por empresarios individuales, un 20% corresponde a empresas con 5 ó más socios, y el 62% restante lo componen empresas de entre 2 y 4 socios. Con relación al número de socios que participan en la empresa, se ofrecen en el cuadro 5.23. las preguntas para las cuales los encuestados ofrecieron respuestas significativamente diferentes.

Dado que el número de socios participando en la empresa se ha clasificado en tres niveles, se presentan en el cuadro 5.23. los diferentes subconjuntos homogéneos, junto con su nivel de significación, señalando con * aquéllos que son significativamente homogéneos.

- El mayor grado de formación previa se produce cuanto mayor es el número de socios y existe una diferencia significativa entre los

empresarios individuales (1,78) y aquéllos que emprendieron su aventura en grupos de 5 ó más personas (3,30), tal y como se recoge en el cuadro 5.24.

- Por lo que se refiere a la introducción de rectificaciones de gestión, es significativamente diferente entre los empresarios individuales, que lo hacen con mayor intensidad (3,22), que aquéllos cuyos proyectos contaban con 5 ó más socios, según se recoge en el cuadro 5.24.
- En el cuadro 5.24 se observa que las relaciones entre los socios fueron menos constructivas y colaboradoras cuanto mayor número de socios participaron en el proyecto, siendo en el caso de emprender entre 2 y 4 socios, bien valorada la colaboración entre los mismos (3,45) frente al 1,90 para más de 5 socios.
- El grado de capacidad de gestión del equipo directivo se revela más alto cuando el proyecto cuenta con entre 2 y 4 socios, mientras que para los empresarios individuales esta capacidad se valora en 2,56 (cuadro 5.25). En aquellos casos en que existían 5 ó más socios, la valoración del equipo directivo es de 2,10. Aunque existen diferencias significativas entre los 3 grupos, no se pueden establecer subconjuntos homogéneos entre ellos.
- Se constata una relación inversa entre la mejor calidad de la información contable y de gestión recibida y el mayor número de socios, pudiéndose establecer una mayor diferencia entre los empresarios individuales (3,78) y los proyectos con más de 5 socios (1,70) (cuadro 5.25.).
- El grado de comunicación y cooperación existente en la empresa no permite establecer subconjuntos homogéneos entre los 3 niveles de número de socios, tal y como se refleja en el cuadro 5.25., de forma que el mayor grado de comunicación se da en las empresas de entre 2 y 4 socios (3,45), y el menor (2,30) en

empresas con más de 5 socios. Para los empresarios individuales el valor medio alcanza el 3,22.

- **Responsabilidad**

Un 70% de los encuestados adquirió un nivel de responsabilidad gerencial, mientras que el 30% restante se encargó de tareas más específicas en el seno de la empresa. Según este nivel de responsabilidad, las respuestas son significativamente diferentes para las cuestiones que aparecen en el cuadro 5.26. donde, adicionalmente, se ofrecen los valores medios de la respuestas según el grado de responsabilidad asumida

- Existe un mayor nivel de dedicación al proyecto (4,3) entre aquellos empresarios que tuvieron una responsabilidad gerencial, frente a los que adquirieron responsabilidades específicas (3,20).
- Con relación al propio nivel de experiencia del emprendedor, este es mayor (2,47) entre los que adquirieron una responsabilidad a nivel de gerencia, que entre los que se hicieron cargo de tareas específicas de la empresa (1,53).
- La introducción de rectificaciones de gestión necesarias, se realiza en mayor medida entre los responsables de la gerencia empresarial (2,56) que entre los que asumieron labores específicas (1,67).

- **Jerarquía asumida en el proyecto**

En un 82% de los casos la jerarquía asumida por el emprendedor en el proyecto alcanzaba la dirección general del mismo, y según esta jerarquía existen diferencias

significativas en las respuestas de las preguntas que aparecen en el cuadro 5.27. junto con los valores medios de las respuestas ofrecidas según la jerarquía asumida en el proyecto.

- Nivel de dedicación al proyecto, siendo este mayor entre los directores generales (4,10), que en el resto (3,11).
- Cuando responden al nivel que actualmente creen tenían cuando acometieron el proyecto, los directores generales se valoran a sí mismos de forma superior (2,57) que el resto de encuestados.
- Aquéllos que asumieron la dirección general de la empresa consideran en mayor medida (3,49) que una buena idea es clave para el éxito empresarial, dándole los otros una puntuación de 2,56 a esta cuestión.
- Es mayor el grado de realismo con que se elaboró el plan de negocios entre los que asumieron la jerarquía de director general (2,32 frente a 1,33).
- Aquellos encuestados que se hicieron cargo de la dirección general de la empresa creen que la capacidad de gestión del equipo directivo era mayor (2,99), frente al 1,78 del resto.

- **Iniciativa**

En un 60% de los casos la iniciativa fue propia del encuestado. Tal hecho se relaciona significativamente con diferencias en las respuestas que se recogen en el cuadro 5.28.

- El grado de concentración de esfuerzos es algo mayor en aquellos encuestados que tuvieron la iniciativa de emprender (3,93), aunque en todos los casos el grado de concentración es alto, ya

que para los que no tomaron la iniciativa, el grado de concentración de esfuerzos asciende a 3,2 (Cuadro 5.28.).

- En el cuadro 5.28. se observa que aquellos encuestados que tomaron la iniciativa para emprender consideran en mayor medida que una buena idea es clave para el éxito empresarial, valorando esta con 3,57 frente al 2,95 del resto.
- Asimismo la introducción de rectificaciones necesarias de gestión, se lleva a cabo en mayor medida en aquellos emprendedores que tomaron la iniciativa de emprender (2,2 frente a 1,65), tal y como se refleja en el cuadro 5.28.

- **Número de empleados**

En un 24% de la muestra las empresas contaban con 20 ó más empleados, un 28% de las empresas disponían de 6 a 19 trabajadores, y en el 48% de las mismas el número de empleados no superaba la cifra de 5.

No se ha registrado una diferencia significativa en las respuestas a aquellas preguntas relacionadas con la idoneidad de la estructura de personal, con su comportamiento en cuanto a eficiencia o lealtad hacia el mismo, ni con problemas de exceso de personal.

- **Idea**

En un 68% de los casos analizados, el proyecto respondía a una imitación perfeccionada y no a una idea totalmente original. Las respuestas que en un caso y otro ofrecen los encuestados difieren con relación a las preguntas que

aparecen en el cuadro 5.29, donde se ofrecen los valores medios de las respuestas según fuera la idea de negocio.

- Los problemas de exceso de inventario son valorados en mayor medida en aquellos proyectos de imitaciones perfeccionadas (2,32), siendo muy baja la importancia del exceso de inventario en aquellas ideas innovadoras.
- El efecto negativo de la obsolescencia de los productos es asimismo mayor en proyectos de imitación (1,74), que en los que se corresponden con innovaciones (0,78).
- Por el contrario, la inmadurez del consumidor o del mercado afectó en mayor medida en aquellos proyectos de carácter innovador (2,53 frente a 1,24).

- **Percepción de éxito**

Entre los entrevistados, un 66% admite su fracaso, pero un 34% se muestra convencido de haber tenido éxito en su iniciativa emprendedora. Las respuestas dadas por estos últimos muestran una valoración media significativamente superior a las que otorgan aquéllos, para las preguntas que se recogen en el cuadro 5.30, donde asimismo se recoge el valor medio de las respuestas ofrecidas por los emprendedores en función de su percepción sobre el éxito en la empresa.

- La complementariedad de funciones de los socios y colaboradores (3,65 frente a 2,64)

- Para el grado de capacitación que actualmente creen tenían al comenzar el proyecto, siendo los valores medios de 3 y 2,17 respectivamente.
- En el grado de concentración de esfuerzos, aquéllos que consideran haber tenido éxito con un valor medio de 4,18 frente a 3,39.
- Una buena idea empresarial se considera la clave del éxito empresarial, con un valor medio de 3,88 para los que consideran haber tenido éxito, frente al 3,03 de los que no tienen tal apreciación.
- El grado de conocimiento del mercado objetivo, así como el grado de conocimiento de las necesidades del mismo, toma unos valores de 4 y 3,65 para aquellos que consideran tuvieron éxito, frente a 3,23 y 2,94 respectivamente para los que creen no lo alcanzaron.
- El enfoque comercial fue acertado con un valor de 3,41 para aquéllos que creen tuvieron éxito, frente al 2,36 de los que admitieron haber fracasado.
- Con relación al plan de negocios, tanto el grado de realismo con el que se elaboró, la fidelidad con la que se llevó a la práctica, así como el grado de control ejercido, toman valores superiores, para aquéllos que percibieron su experiencia como un éxito, siendo el grado de control ejercido donde mayor diferencia se aprecia.
- El grado de control de la proporcionalidad entre gastos e ingresos arroja un valor de 3,65 frente a 2,39 respectivamente entre los que creen haber tenido éxito y aquellos que no.
- Las relaciones entre los socios son valoradas de forma muy alta (4,19) entre los encuestados que manifiestan haber tenido éxito, frente al 2,48 del resto de encuestados.
- La capacidad de gestión del equipo directivo, con un valor medio para el conjunto de la muestra de 2,77, toma el valor de 3,65 para

aquellos que consideran haber tenido éxito frente al 2,32 del resto. Por lo que se refiere a la idoneidad de la estructura de personal, los valores en uno y otro caso son 3,24 y 2,27.

8.4. Estudio y análisis de otras cuestiones de interés

El objetivo de este grupo de preguntas era dar a los encuestados la posibilidad de identificar por sí mismos factores de riesgo, éxito o fracaso que no se hubieran incluido en los otros bloques de preguntas de la encuesta.

Este último bloque de la encuesta consta de 11 preguntas en las cuales los encuestados detallan diversos factores de éxito, riesgo o fracaso, así como otras cuestiones de interés que no pueden ser valoradas de 0 a 5 como el resto de preguntas que conforman la encuesta, así como 7 preguntas cuya respuesta ha de ser si/no. Se ha procedido a separar las respuestas de las 11 preguntas referidas en 7 grupos homogéneos a fin de facilitar su estudio, con excepción de la pregunta "cuál es el área que considera más importante para el buen fin de un proyecto empresarial".

8.4.1. Metodología

Con el fin de poder trabajar con dichos grupos de respuestas homogéneas, las mismas se han conformado analizando de forma individual todas las respuestas y asignándolas a uno u otro grupo en función de la afinidad entre ellas. A cada grupo se le ha asignado un valor numérico con arreglo al siguiente cuadro:

Cuadro 8.3.
Grupo de respuestas

Area analizada	Valor numérico
Mercado	0
Formación	1
Actitud	2
Gestión	3
Finanzas	4
Equipo Humano	5
Varios	6

Por lo que se refiere a la pregunta más arriba mencionada como excepción, directamente se ofrecía a los encuestados cuatro alternativas: Comercial, Finanzas, Recursos Humanos y Administración/Gestión. No obstante algunos de los encuestados respondieron de forma múltiple, por lo cual nos hemos visto obligados a agrupar las respuestas en 7 grupos con arreglo al cuadro siguiente:

Cuadro 8.4.
Grupo de respuestas de áreas

Area analizada	Valor numérico
Comercial	0
Administración/Gestión	1
Recursos Humanos	2
Finanzas	3
Administración/RRHH	4
Comercial/RRHH	5
Todas las ofrecidas	6

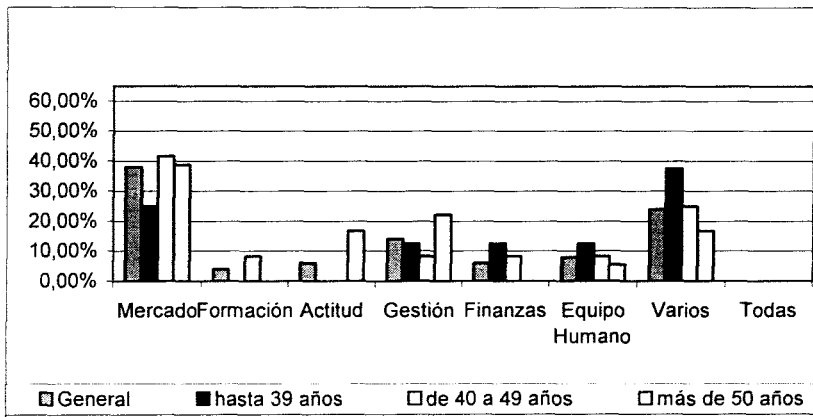
8.4.2. Resultados del análisis

A continuación se recogen en cuadros los resultados de las respuestas dadas por los encuestados a las preguntas abiertas, según el método definido anteriormente, y se insertan los comentarios a las mismas.

1. Factores clave de riesgo en la actividad emprendedora

Los factores claves de riesgo a juicio de los encuestados se recogen, contemplados desde las características más significativas de los mismos, en los siguientes cuadros cuyos valores se comentan a continuación:

**Gráfico 8.1.
Edad actual**

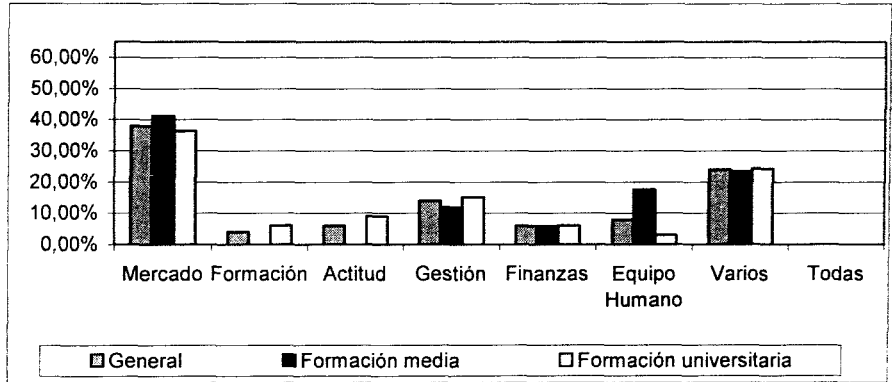


Se observa que, en función de la edad en el momento de realizar la encuesta, los emprendedores más jóvenes dan una menor importancia como factor de riesgo a cuestiones relacionadas con el mercado y una mayor importancia a la gestión, finanzas y equipo humano, sin considerar relevante en absoluto la formación.

Los emprendedores que al realizarse la encuesta se encontraban en el entorno de los 40 años, estiman todos los factores relacionados con el mercado como el mayor elemento de riesgo (más del 40%), sin considerar que la falta de la adecuada actitud sea factor de riesgo en absoluto.

Los emprendedores que en el momento de la encuesta habían superado los 50 años de edad opinan igualmente que factores relacionados con el mercado son los que entrañan el mayor riesgo (cerca al 40%), pero consideran que la actitud y la gestión son otros factores de riesgo relevantes, concediendo nula importancia a la formación o las finanzas.

Gráfico 8.2.
Formación previa

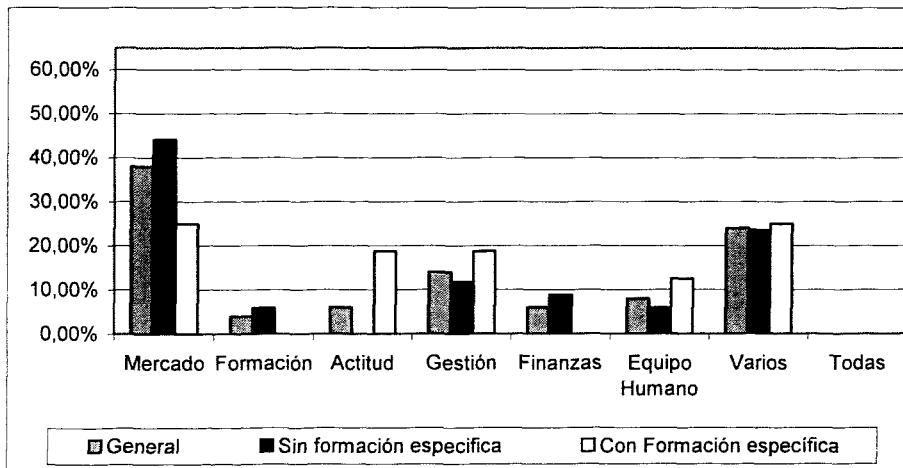


Desde la perspectiva de la formación previa, tanto los encuestados de formación media como los de formación universitaria consideran que los principales factores de riesgo tienen que ver con cuestiones relacionadas con el mercado.

Los emprendedores encuestados con nivel de formación universitaria, opinan que el equipo humano es la segunda razón relevante de fracaso, dando nula importancia a la formación o a la actitud.

Aquellos emprendedores encuestados con nivel de formación de grado medio, estiman que la gestión es la segunda causa de fracaso, concediendo escasa importancia al resto de factores analizados.

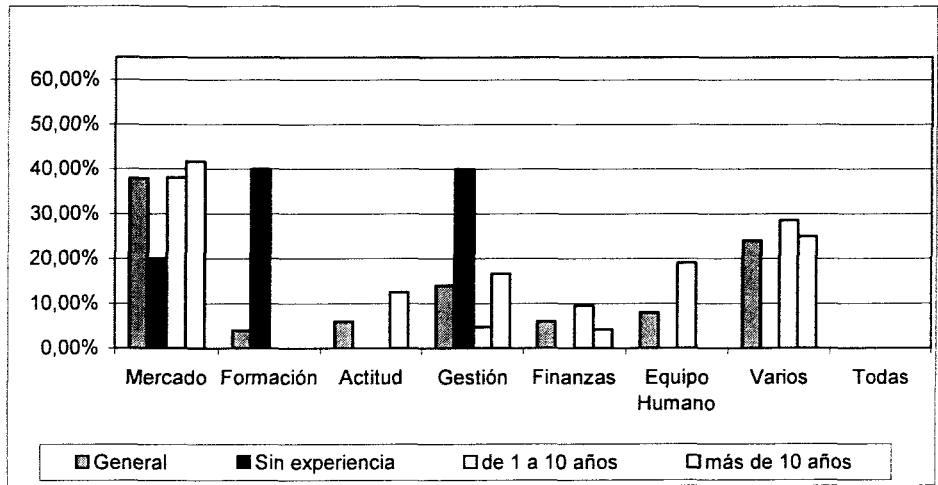
Gráfico 8.3.
Formación específica en ADE



Para aquellos encuestados que no disfrutaron de formación específica en administración de empresas, vuelve a ser todo lo relacionado con el mercado el principal elemento de fracaso o riesgo, concediendo nula importancia a la actitud.

Por el contrario, aquellos que sí tuvieron acceso a dicha formación, aún considerando las cuestiones relativas al mercado como el mayor área de riesgo, conceden cierta importancia a otros, como gestión, actitud o equipo humano y otorgan nula importancia a la formación o a las finanzas.

Gráfico 8.4.
Experiencia previa

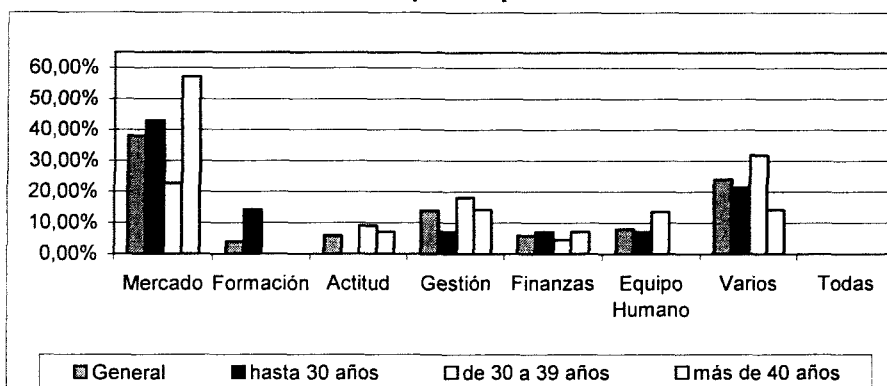


Desde el punto de vista de la experiencia previa al proceso emprendedor, aquéllos que no gozaron de ella, conceden una gran importancia como factor de riesgo a la formación y la gestión, siendo el mercado, en mucha menor medida, su siguiente preocupación. Es de resaltar que no conceden ninguna importancia a ningún otro factor que sí la tiene para los encuestados con algún grado de experiencia.

Todos los encuestados con algún grado de experiencia, consideran nuevamente el mercado como el principal factor de riesgo, siendo la gestión y la actitud los dos siguientes factores de riesgo para aquellos emprendedores con un nivel de experiencia superior a 10 años, que conceden nula importancia a la formación o al equipo humano.

Los emprendedores encuestados con una experiencia entre 1 y 10 años, dan nula importancia a la formación o actitud y consideran que la gestión es el segundo factor relevante de riesgo, tras todo lo relativo al mercado.

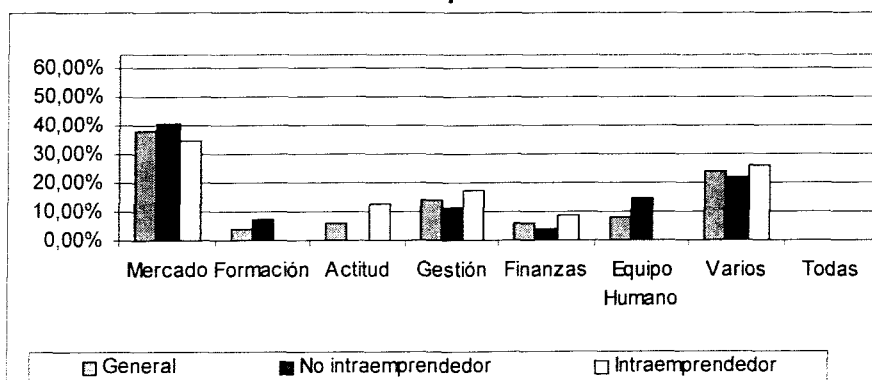
Gráfico 8.5.
Edad a la que emprendió



Todo lo referente al mercado comporta el mayor riesgo para todos los encuestados, pero los emprendedores más precoces y los más tardíos le conceden una mucho mayor importancia, especialmente estos últimos (casi un 60%).

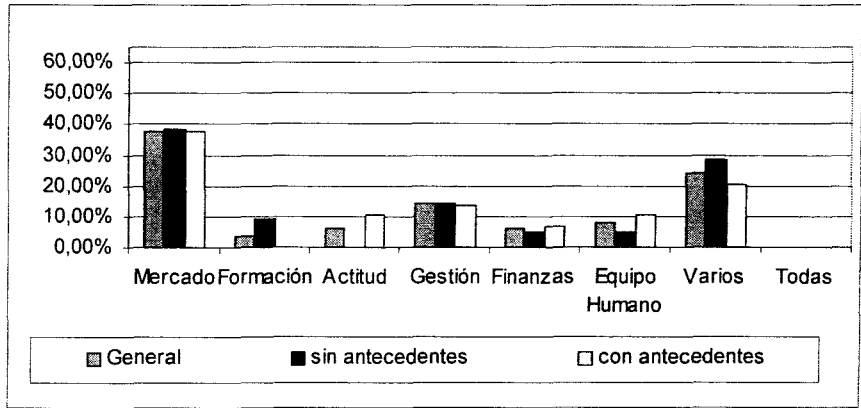
La formación es el segundo factor de riesgo para los emprendedores más jóvenes, siendo de nula importancia para los mayores de 30 años, mientras que la gestión lo es para todos los que emprendieron tras cumplir la treintena.

Gráfico 8.6.
Fue intraemprendedor



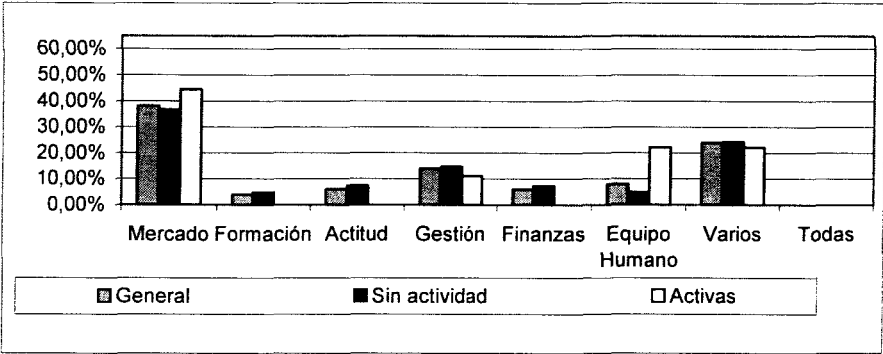
Los factores de riesgo relacionados con el mercado son los más relevantes tanto para aquellos encuestados que fueron intraemprendedores como para los que no lo fueron. El segundo factor de riesgo en importancia para los que fueron intraemprendedores es la gestión y a continuación la actitud del emprendedor. Esta última no tiene ninguna relevancia para los que no fueron intraemprendedores, al igual que la formación para los que sí lo fueron.

Gráfico 8.7.
Antecedentes familiares



Para aquellos encuestados que tenían antecedentes familiares emprendedores, es igualmente el mercado y lo relacionado con él, el mayor factor de riesgo empresarial, y la gestión en segundo término, a gran distancia.

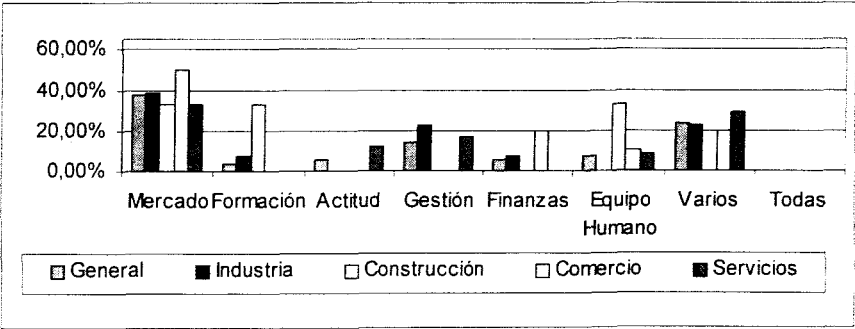
Gráfico 8.8.
Situación actual de la empresa



Nuevamente el mercado es el mayor factor de riesgo en la actividad empresarial, tanto para aquellos encuestados cuyas empresas se mantienen inactivas en la actualidad, como para los que consiguieron darle una continuidad. Entre estos últimos el equipo humano es asimismo un factor de riesgo relevante, siendo la gestión, valorada por igual en ambos casos, como factor de riesgo notable.

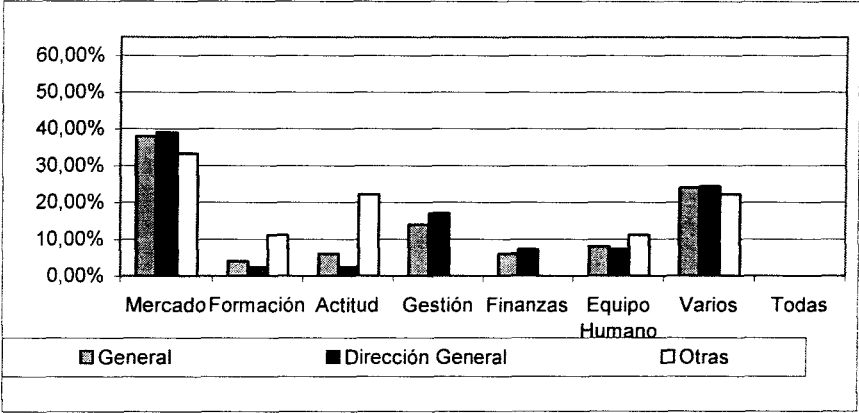
Los encuestados que lograron mantener las empresas activas tras su fracaso inicial valoran de forma nula la formación, actitud y las finanzas como elementos de riesgo.

Gráfico 8.9.
Sector de actividad



Desde una perspectiva de sector de actividad, nuevamente lo relacionado con el mercado es la mayor preocupación de los encuestados, particularmente para aquellos involucrados en actividades de comercio. Sin embargo el sector construcción considera factores de riesgo, al mismo nivel, la formación y el equipo humano. La gestión es el segundo factor de riesgo en el sector industrial, las finanzas en el comercio, y la gestión y la actitud en el sector servicios.

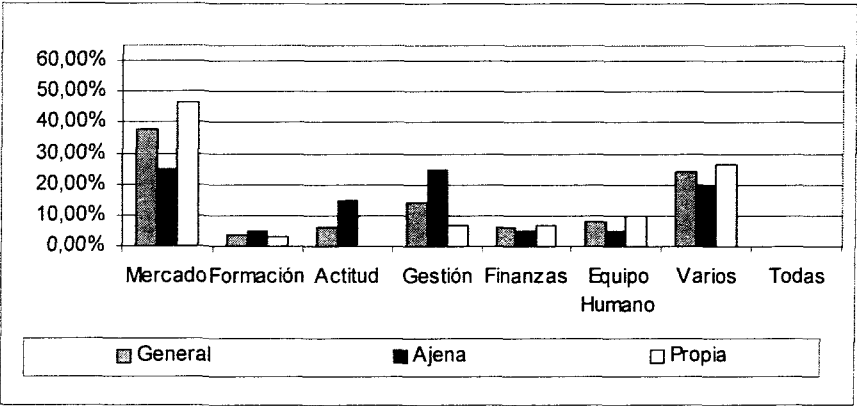
Gráfico 8.10.
Jerarquía asumida en el proyecto



El mercado es nuevamente el mayor factor de riesgo, tanto para aquellos emprendedores encuestados que asumieron la máxima responsabilidad en la empresa, como para los que no lo hicieron.

Actitud, equipo humano y formación son los siguientes factores de riesgo para los que no asumieron la dirección general, y gestión para los que sí lo hicieron.

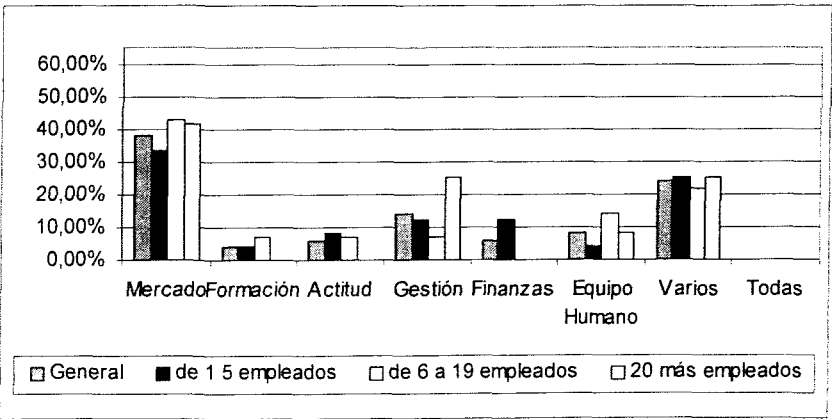
Gráfico 8.11.
Tipo de iniciativa



Para los encuestados que impulsaron una iniciativa ajena, son considerados al mismo nivel la gestión y el mercado como los principales factores de riesgo. La actitud sería un tercer factor de riesgo.

Para los que pusieron en práctica su propio proyecto es claramente el mercado y lo que le rodea la principal causa de fracaso empresarial, a gran distancia de las demás.

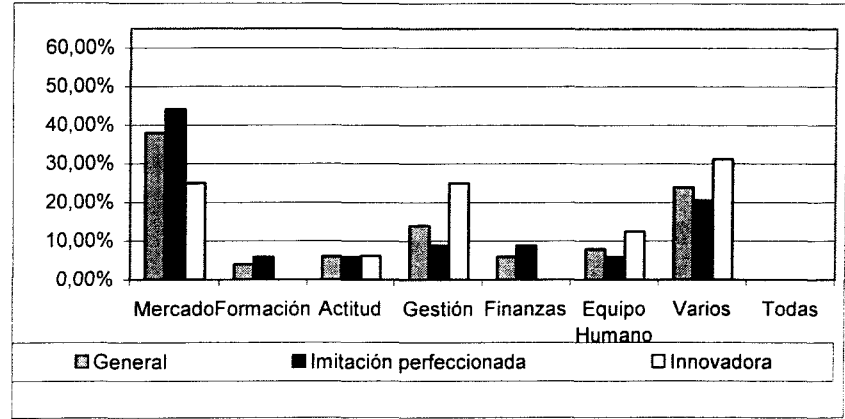
Gráfico 8.12.
Número de empleados



Según el número de empleados que formaron parte del proyecto, también es el mercado el principal factor de riesgo para los tres segmentos analizados, sin embargo, para los emprendedores que asumieron proyectos que involucraron a más de 20 empleados, la gestión fue la segunda y relevante fuente de riesgo, no teniendo la parte financiera ninguna relevancia como factor de fracaso.

En las empresas de entre 6 y 19 empleados el equipo humano es el segundo factor de riesgo, y en las de 5 ó menos empleados las finanzas y la gestión fueron las siguientes fuentes de riesgo soportadas.

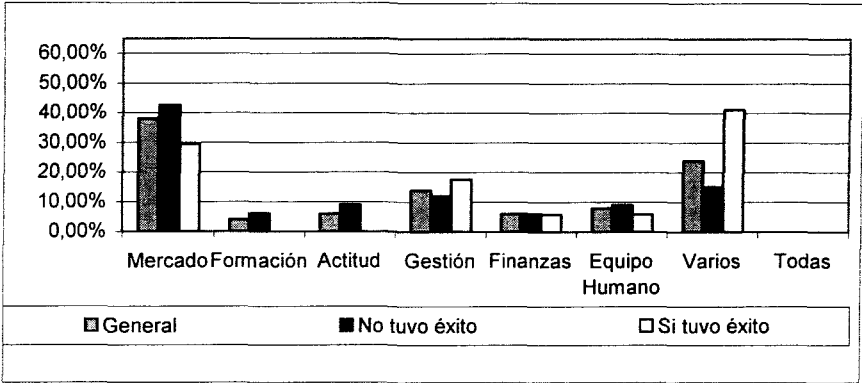
Gráfico 8.13.
Idea de negocio



Respecto a la idea de negocio, para los emprendedores que pusieron en práctica una idea innovadora son diversas y variadas las formas de riesgo, pero el mercado y la gestión son las más relevantes, junto al equipo humano.

Para aquellos que en cambio desarrollaron una imitación perfeccionada el mercado es claramente el mayor factor de riesgo, a gran distancia de todos los demás, entre los que no destaca ningún otro.

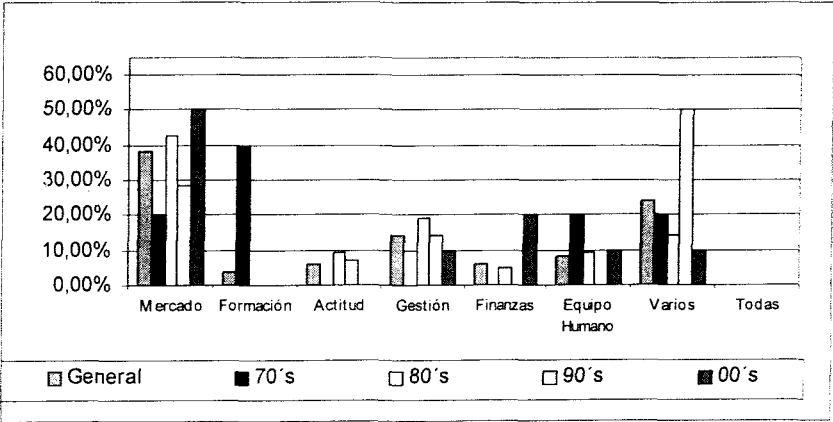
Gráfico 8.14.
 Percepción de éxito



De entre aquellos encuestados que admiten no haber tenido éxito en su andadura empresarial, un 30% opinan que fue debido a los riesgos que el mercado comportaba, siendo la gestión la segunda razón de su fracaso.

Para más de un 40% de aquéllos que consideran que, a pesar de todo, sí tuvieron éxito, el mercado se revela nuevamente como el mayor factor de riesgo considerando la gestión el segundo mayor elemento de riesgo.

Gráfico 8.15.
 Década

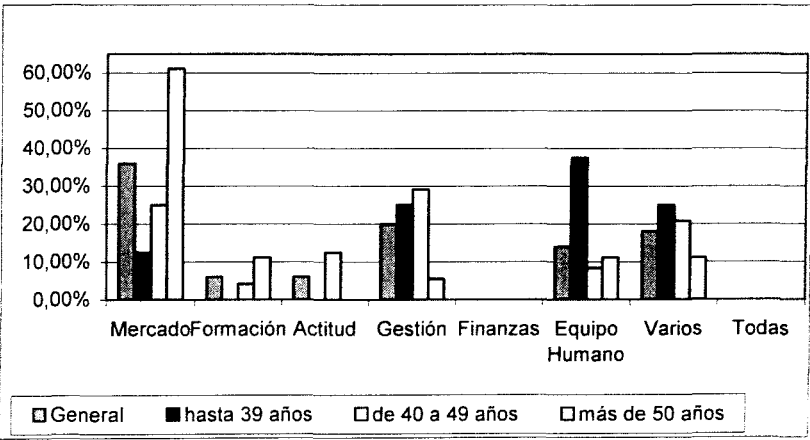


Aquellos encuestados que acometieron su proyecto emprendedor en la década de los '70 consideran que la escasa formación era el factor clave de riesgo y, en menor medida, el mercado y el equipo humano. A medida que transcurre el tiempo lo relacionado con el mercado va cobrando cada vez más valor como factor de riesgo.

2. Factores claves para el éxito en la actividad emprendedora

Se analizan a continuación los principales factores de éxito que, a juicio de los encuestados, son clave del éxito en la actividad emprendedora, en función de las características más significativas de aquéllos:

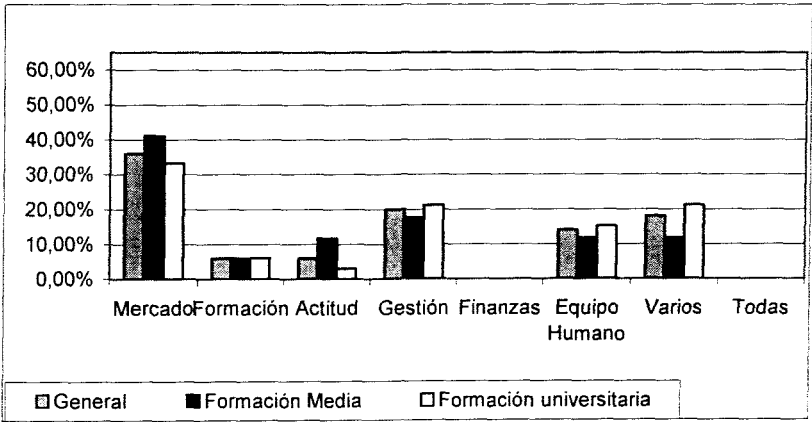
Gráfico 8.16.
Edad actual



Por lo que se refiere a la visión que desde su edad actual tienen los entrevistados de los factores de éxito, se observa lo siguiente:

- Para los emprendedores más veteranos, el conocimiento del mercado es claramente el factor clave, siendo la actitud de importancia nula.
- Para los emprendedores de edad intermedia, gestión y mercado son los principales caminos hacia el éxito, junto con una buena actitud en tercer lugar.
- Los emprendedores más jóvenes dan mucha mayor relevancia al equipo humano (casi un 40%), en segundo lugar a la gestión y por último al mercado.
- Los tres segmentos de edad analizados coinciden en que el área financiera carece de importancia.

Gráfico 8.17.
Formación Previa

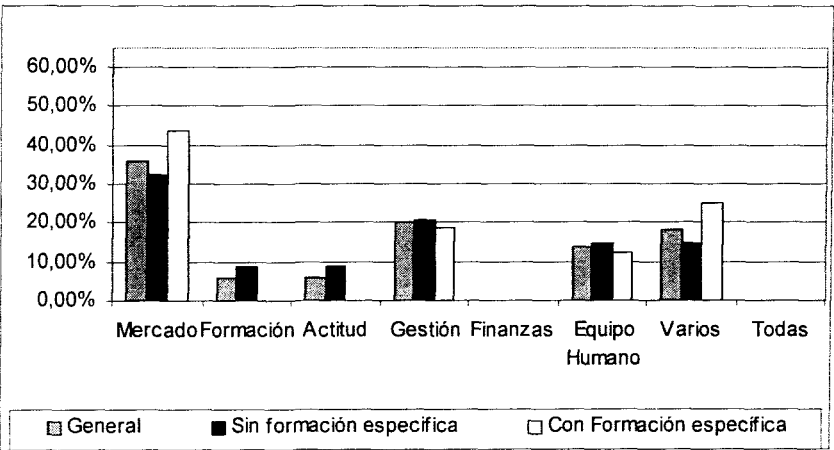


Independientemente del nivel de formación de los entrevistados, ambos grupos coinciden en lo siguiente:

- El conocimiento y tratamiento del mercado es el área que conviene dominar mejor para asegurarse el éxito empresarial.
- La gestión y el equipo humano son considerados el segundo y tercer factor de éxito.

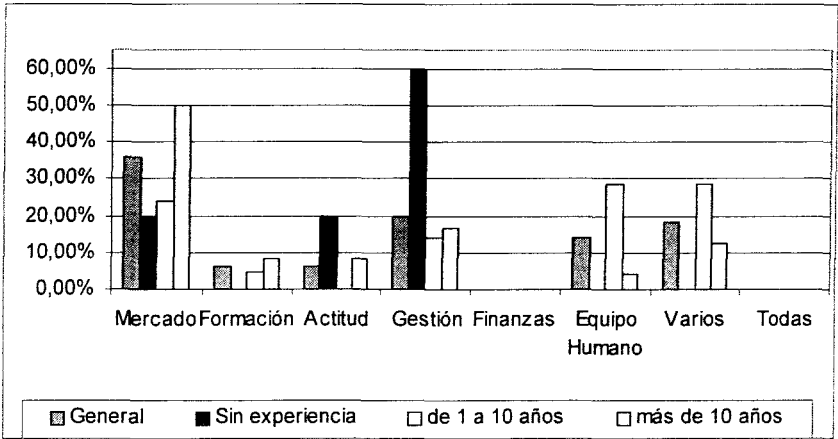
La única diferencia sustancial entre ambos grupos es que, para los encuestados con grado de formación media, la formación es un factor clave de éxito similar al que representa el equipo humano.

Gráfico 8.18.
Formación específica en ADE



Ambos grupos de encuestados valoran como mayor factor de éxito empresarial todo lo relativo al mercado, si bien aquellos que recibieron formación específica en administración de empresas, en mayor medida. La gestión y el equipo humano son respectivamente segunda y tercera razón del éxito empresarial para ambos grupos, pero en mayor medida para aquellos entrevistados que no tenían dicha formación específica.

Gráfico 8.19.
Experiencia previa



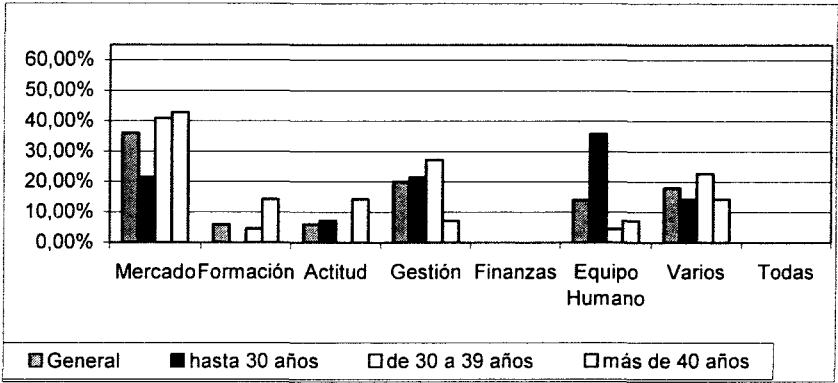
El cuadro anterior evidencia que la importancia que los encuestados conceden al mercado como factor de éxito es tanto mayor cuanto más experiencia tiene acumulada el emprendedor.

En cuanto a los demás factores, las diferencias son significativas:

- Para los emprendedores inexpertos la gestión, es de forma abrumadora, la mayor razón del éxito (60%), y en segundo lugar, la actitud.
- Para los emprendedores que acumulan experiencia laboral de menos de 10 años, es el equipo humano el principal factor de éxito, incluso por delante del mercado.
- Más del 50% de los encuestados con experiencia superior a 10 años afirman que el dominio del mercado es la principal clave del éxito empresarial.

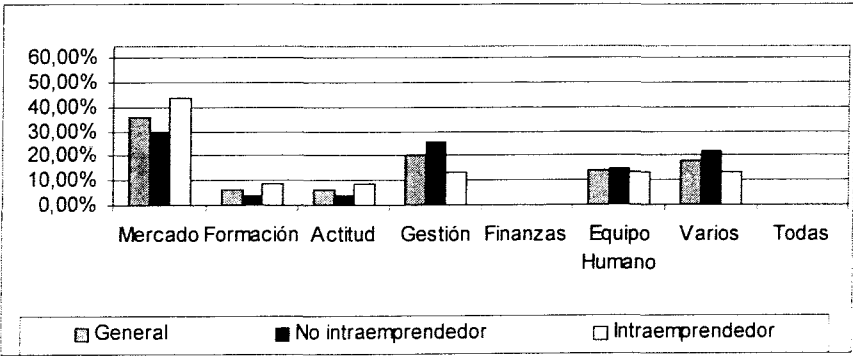
Nuevamente ninguno de los sectores estudiados considera el área financiera como clave para el éxito emprendedor.

Gráfico 8.20.
Edad de emprendedor



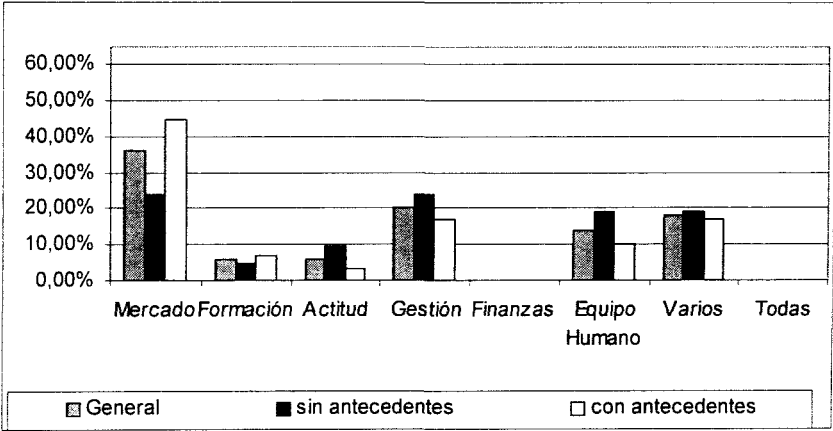
Aquellos emprendedores que iniciaron su aventura a partir de los 30 años de edad, consideran lo relacionado con el mercado como primera causa del éxito, mientras que para los emprendedores más jóvenes, lo es el equipo humano. Para estos últimos la segunda y tercera razón para el éxito son, a la par, el mercado y la gestión. En el caso de aquéllos que emprendieron entre los 30 y 40 años, es la gestión el único otro factor relevante de éxito, mientras que para los que emprendieron después de cumplir los 40 son la formación y la actitud segunda y tercera razón del éxito.

Gráfico 8.21.
Fue intraemprendedor



Pese a ser para ambos grupos el dominio del mercado la principal causa de éxito, lo es en menor medida para los que no fueron intraemprendedores, para quienes la gestión es una relevante razón para el éxito casi al mismo nivel que el mercado, siendo el equipo humano el tercer factor considerado clave para alcanzar el mismo. Los encuestados que si consideran haber sido intraemprendedores con anterioridad estiman que gestión y equipo humano son, por igual, otras razones para obtener el éxito empresarial.

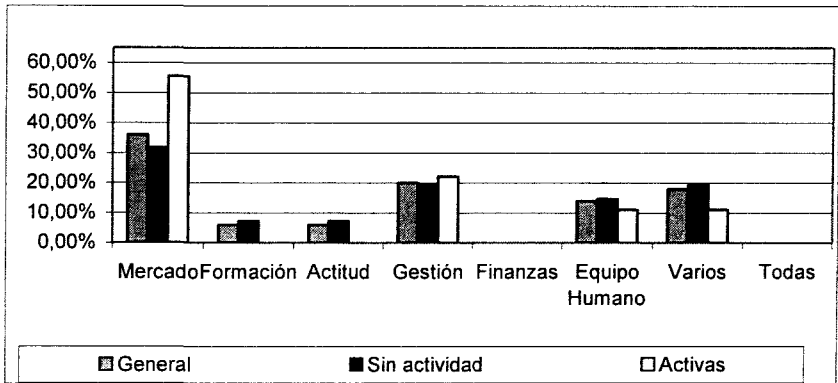
Gráfico 8.22.
Antecedentes familiares



Aquellos encuestados que no tenían antecedentes familiares consideran que el éxito empresarial viene determinado por el conocimiento del mercado y la gestión al mismo nivel, y por el equipo humano a escasa distancia.

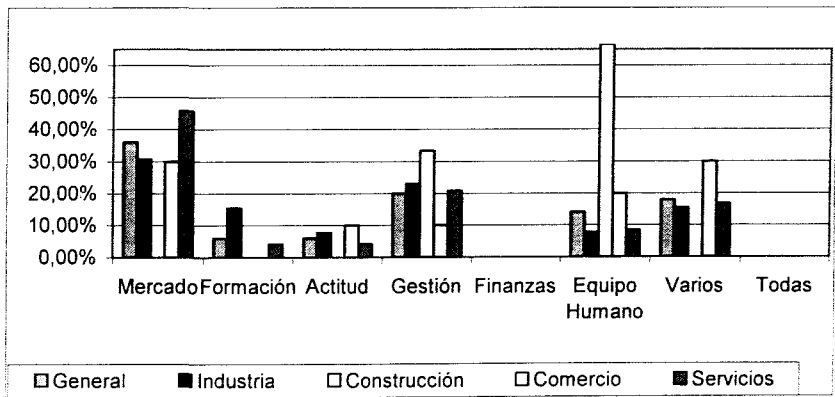
Por el contrario aquéllos que sí tenían antecedentes familiares dan un alto valor al mercado como factor de éxito, con gestión y equipo humano como otras causas, eso sí a gran distancia de aquella.

Gráfico 8.23.
Situación actual de la empresa



Más de la mitad de los encuestados cuyas empresas creadas por ellos se mantienen actualmente inactivas, consideran que el tratamiento del mercado es el principal factor de éxito que se debe asegurar. También lo es, pero en menor medida, para aquellos cuyas empresas lograron mantenerse activas tras el fracaso inicial. Ambos grupos creen que el segundo factor de éxito es la gestión, y el tercero, a cierta distancia, el equipo humano.

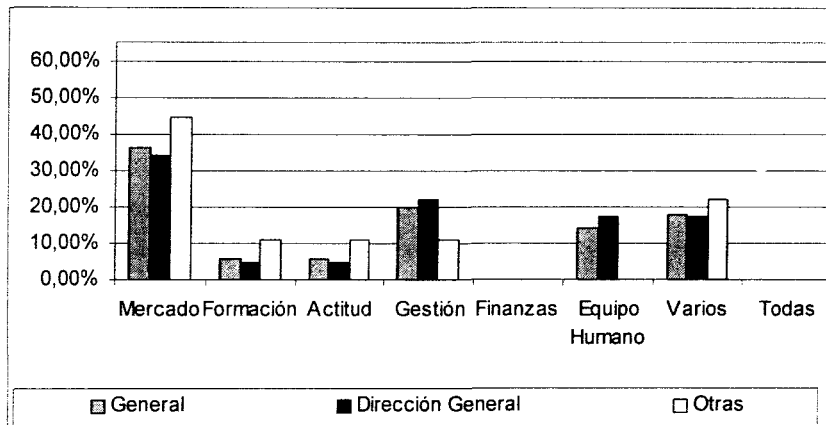
Gráfico 8.24.
Sector de actividad



Desde esta perspectiva, se diferencia sustancialmente de los demás el sector de la construcción, para cuyos encuestados hay únicamente dos factores de éxito: el equipo humano es de forma aplastante el principal, y en segundo lugar, la gestión.

Para el resto de sectores es el mercado la clave del éxito y, en segundo lugar, la gestión. Es de resaltar que la formación únicamente tiene cierta relevancia en el sector industrial.

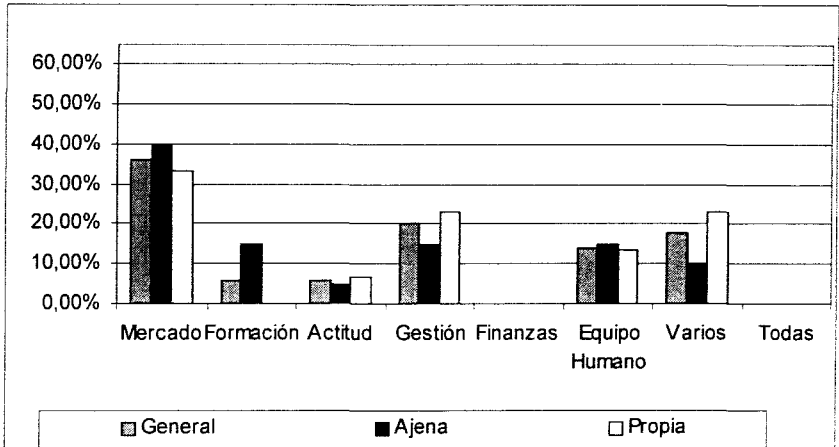
Gráfico 8.25.
Jerarquía asumida en el proyecto



Los encuestados que asumieron la responsabilidad máxima en la compañía consideran que, tras el mercado como principal factor de éxito, son la gestión y el equipo humano los siguientes elementos relevantes.

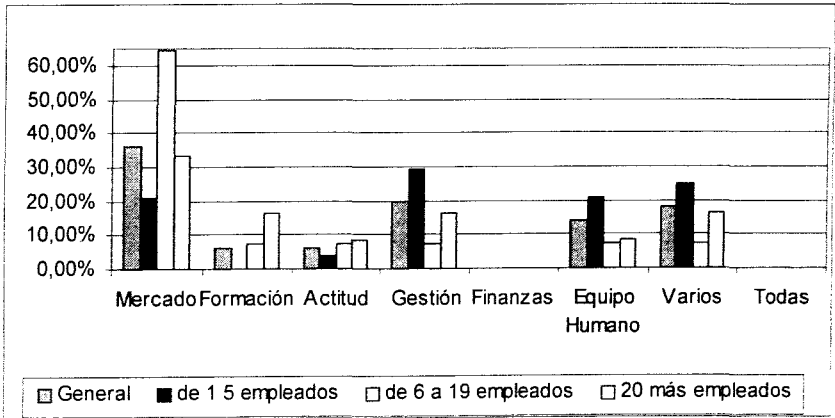
Para los que asumieron otras funciones en el proyecto, el mercado tiene aún más importancia como factor de éxito, y a continuación y de forma similar entre ellos, formación, actitud y gestión.

Gráfico 8.26.
Tipo de iniciativa



Para ambos grupos el mercado es el principal factor de éxito, y la gestión y el equipo humano ocupan el segundo lugar. Sin embargo para aquéllos que participaron en una iniciativa ajena, la formación es también un factor clave a ese mismo nivel.

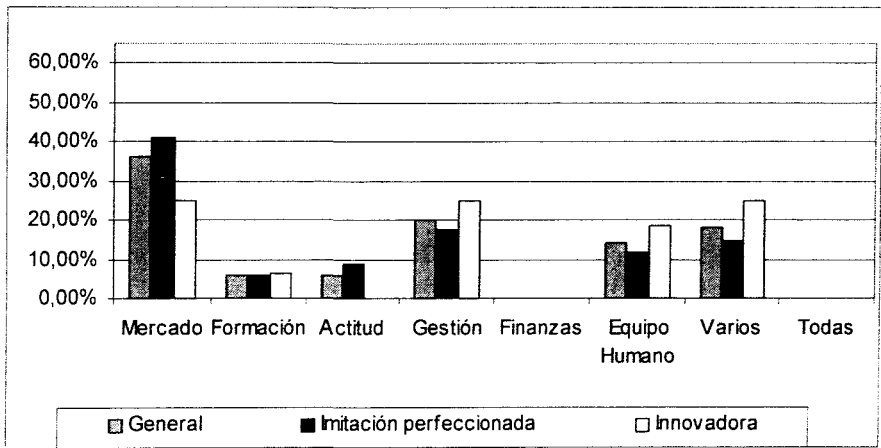
Gráfico 8.27.
Número de empleados



Según el número de empleados la gestión se revela como el principal factor de éxito para aquellas empresas con 5 ó menos trabajadores, siendo el mismo el mercado para los entrevistados partícipes de empresas con mayor ocupación, aunque de forma mucho mayor para aquéllas de entre 6 y 20 personas.

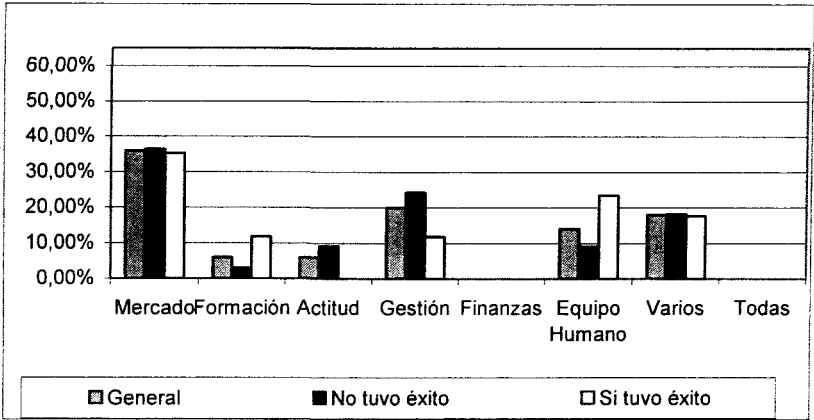
Para los entrevistados de compañías de menos de 5 empleados son la gestión y el equipo humano, los factores de éxito clave tras el mercado, al igual que lo son la formación y la gestión para las de más de 20 empleados. Para el grupo intermedio son segundo factor de éxito en igual medida formación, actitud, gestión y equipo humano.

Gráfico 8.28.
Idea de Negocio



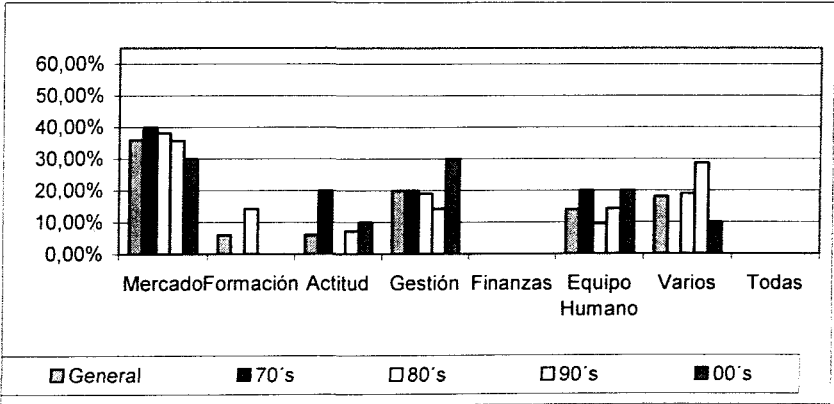
El buen conocimiento y manejo de todo lo relacionado con el mercado es la clave del éxito para todos los encuestados, si bien en el caso de los que acometieron una idea innovadora, al mismo nivel que la gestión, que es la segunda causa en ambos casos, al igual que el equipo humano la tercera también para ambos grupos.

Gráfico 8.29.
Percepción de éxito



Tanto los que estiman que tuvieron éxito como los que no, consideran el adecuado tratamiento del mercado como la clave para el éxito empresarial, si bien los que consideran haber tenido éxito opinan que el equipo humano es el segundo factor clave y los que consideran que fracasaron creen que lo es la gestión.

Gráfico 8.30.
Década

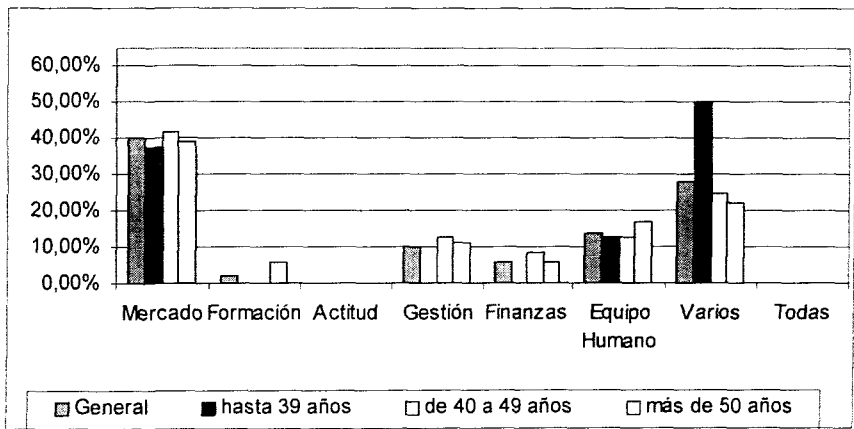


El mercado ha sido considerado el principal factor de éxito, si bien de forma decreciente en el transcurrir del tiempo, ganando terreno la gestión y el equipo humano.

3. Factores clave se aseguraría antes de volver a emprender

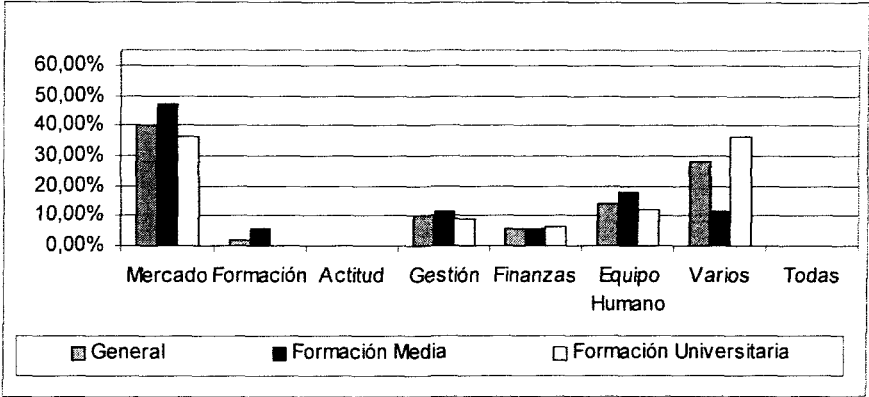
Los siguientes cuadros y comentarios se refieren a aquellos factores que los encuestados tratarían de asegurarse en el caso de volver a emprender, siendo reseñable que la importancia que los mismos dan a la actitud es nula, y a la formación, escasa. El capítulo varios recoge casi un 30% de respuestas.

Gráfico 8.31
Edad actual



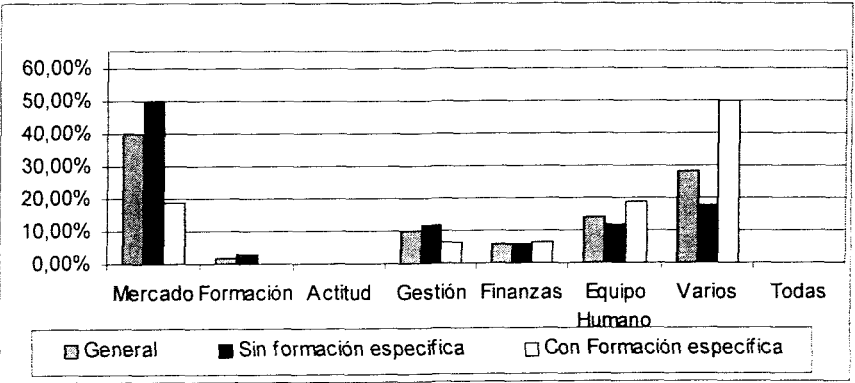
Independientemente de la edad actual, alrededor del 40% de todos los encuestados opinan que el mercado es el factor que tratarían de asegurarse en eventuales proyectos futuros. Es asimismo el equipo humano, para todos ellos, el segundo factor más deseado, y la gestión el tercero, excepto para los encuestados más jóvenes.

Gráfico 8.32.
Formación previa



Parecida situación revela el cuadro anterior en lo que respecta a la formación, universitaria o media, de los entrevistados, ya que ambos consideran el mercado como el factor que desearían asegurarse en proyectos futuros, seguido del equipo humano y la gestión, en valores muy similares para ambos grupos.

Gráfico 8.33.
Formación específica en ADE



Se observa que la mitad de los encuestados que no recibieron formación específica en ADE tratarían de asegurarse el mercado en iniciativas futuras, y en segundo lugar gestión y equipo humano a gran distancia de aquél.

Los que no recibieron tal formación muestran mayor confusión y dispersión en sus respuestas, ya que únicamente mercado y equipo humano son considerados relevantes, aparte de varias respuestas distintas dadas por la mitad de los encuestados de este grupo.

Gráfico 8.34.
Experiencia previa

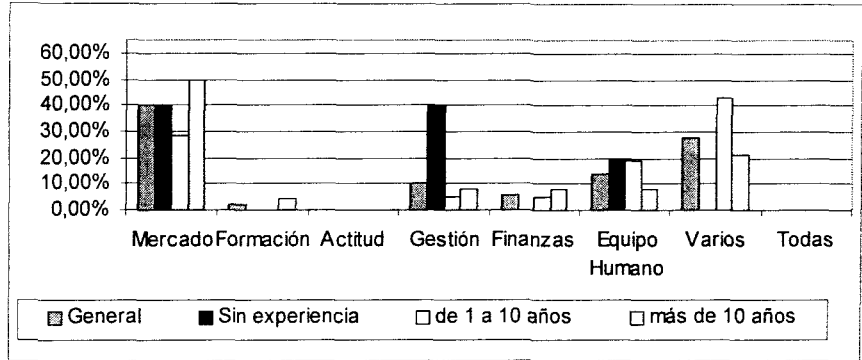
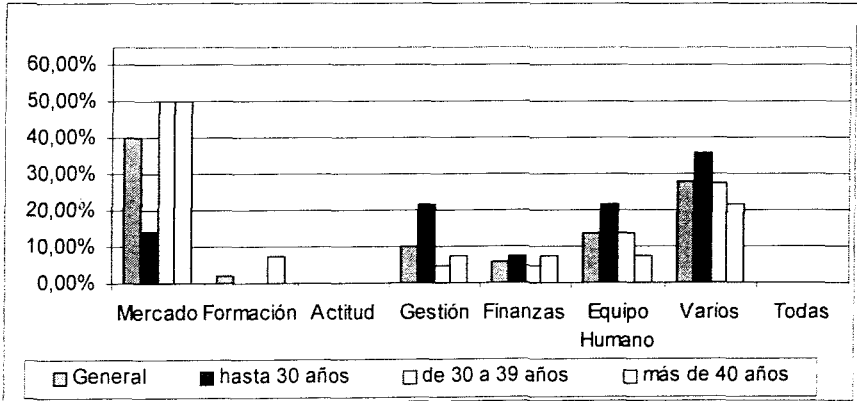
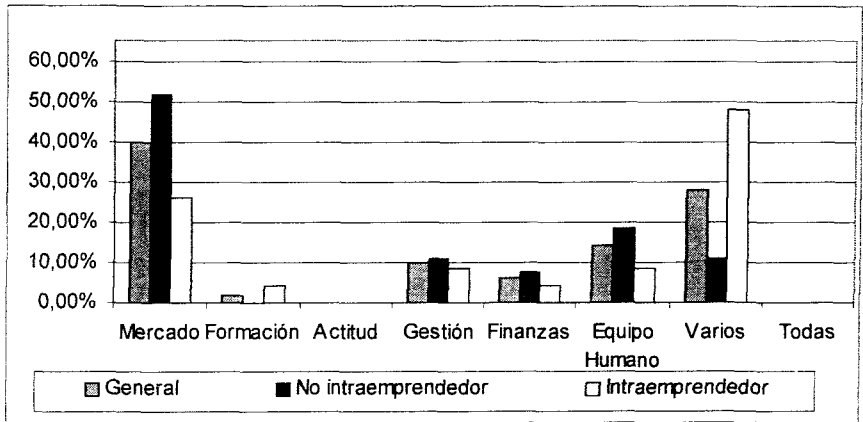


Gráfico 8.35.
Edad de emprender



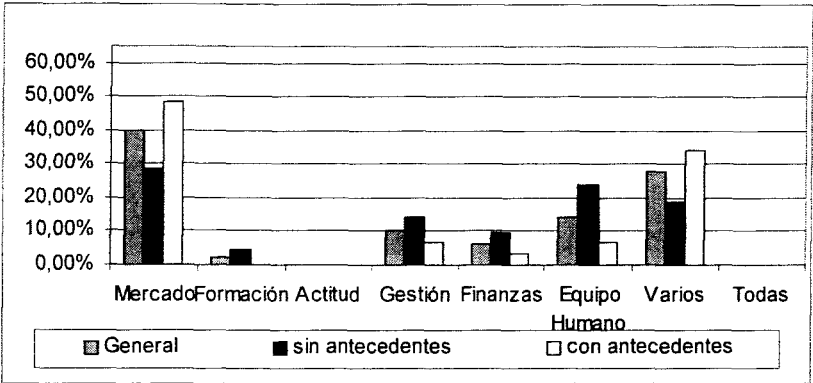
La mitad de los emprendedores encuestados que emprendieron con posterioridad a cumplir 30 años de edad tratarían de asegurarse el mercado en posteriores aventuras empresariales. Los emprendedores más jóvenes sin embargo consideran que se asegurarían antes la gestión y el equipo humano, y sólo en tercer lugar el mercado.

Gráfico 8.36.
Fue intraemprendedor



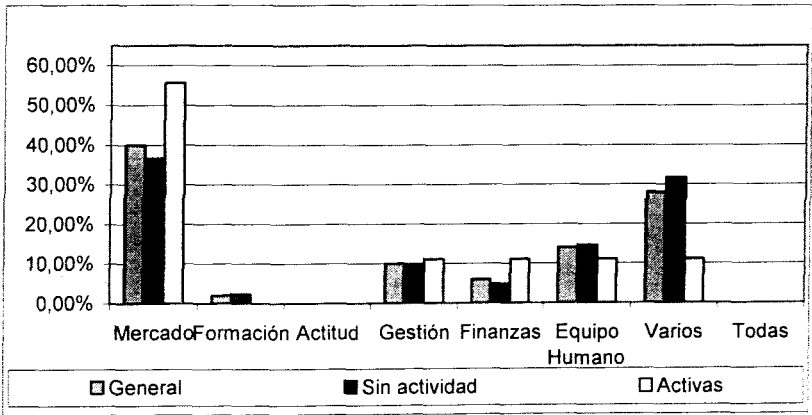
Más de la mitad de los no intraemprendedores encuestados se asegurarían el mercado en posteriores intentos y el equipo humano en segundo lugar. Los intraemprendedores identifican el mismo factor, mercado, como objetivo a asegurarse junto con otros factores varios.

Gráfico 8.37.
Antecedentes familiares



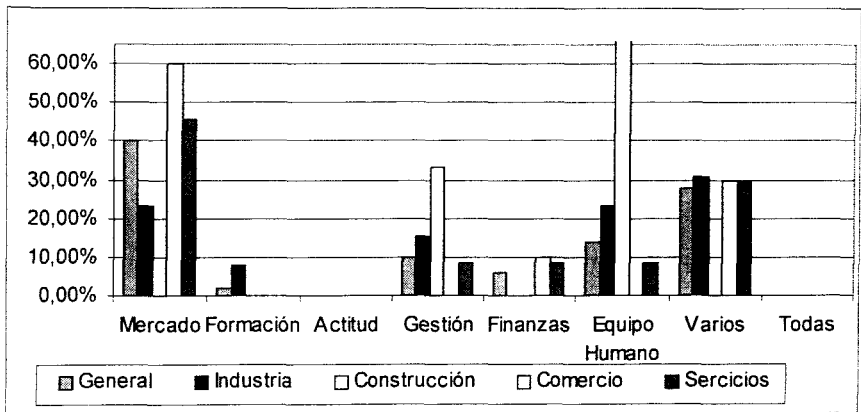
Cerca de la mitad de aquellos encuestados que tenían antecedentes familiares emprendedores afirman que el mercado sería el factor que se asegurarían si emprendieran de nuevo, mientras que aquéllos que no tenían tales antecedentes, junto al mercado tratarían de completar un buen equipo humano así como una buena gestión.

Gráfico 8.38.
Situación actual de la empresa



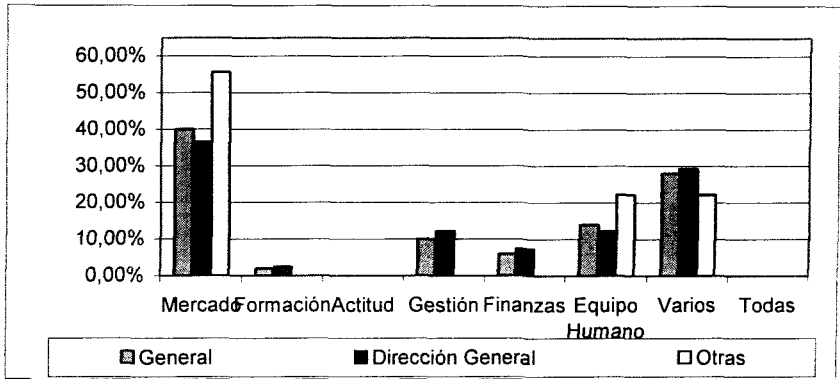
Es igualmente el mercado el factor a asegurarse en opinión de más de la mitad de los encuestados cuyas empresas tuvieron continuidad tras el fracaso inicial, y por casi un 40% de los encuestados cuyas empresas se vieron obligadas a suspender su actividad. Equipo humano y Finanzas son en ambos casos los siguientes factores a perseguir en proyectos futuros que eventualmente emprendieran.

Gráfico 8.39.
Sector de actividad



En un análisis sectorial, los entrevistados pertenecientes a los sectores de Comercio y Servicios buscarían asegurarse fundamentalmente el mercado en iniciativas futuras y los del sector Construcción equipo humano (mayoritariamente) y gestión, sin dar relevancia alguna al mercado. Los encuestados del sector industrial se asegurarían junto al mercado, y al mismo nivel, el equipo humano y, en tercer lugar, la gestión.

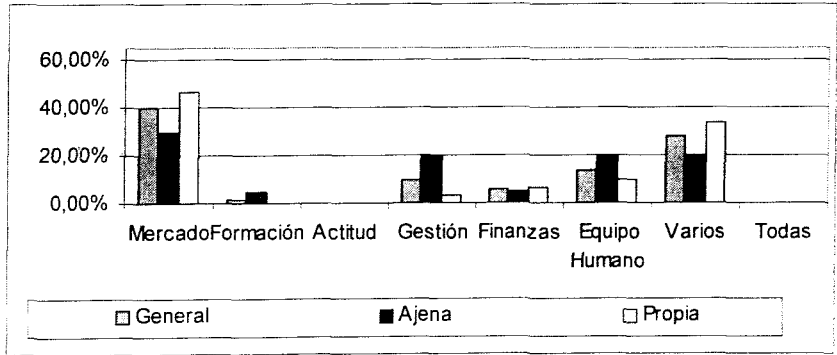
Gráfico 8.40.
Jerarquía asumida en el proyecto



Para más de la mitad de los emprendedores que no asumieron la dirección general del proyecto, el mercado sería el principal factor a asegurarse en futuros nuevos proyectos emprendedores y sólo el equipo humano, a gran distancia de aquél, les parecería necesario de afianzar.

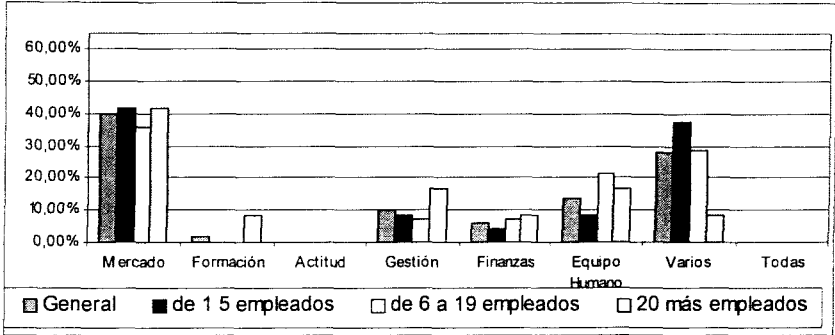
Aunque en menor medida, también es el mercado lo que aquellos encuestados que tomaron las riendas de su primer proyecto, se asegurarían si acometieran un segundo, con gestión y equipo humano como otros factores coadyuvantes del éxito.

Gráfico 8.41.
Tipo de iniciativa



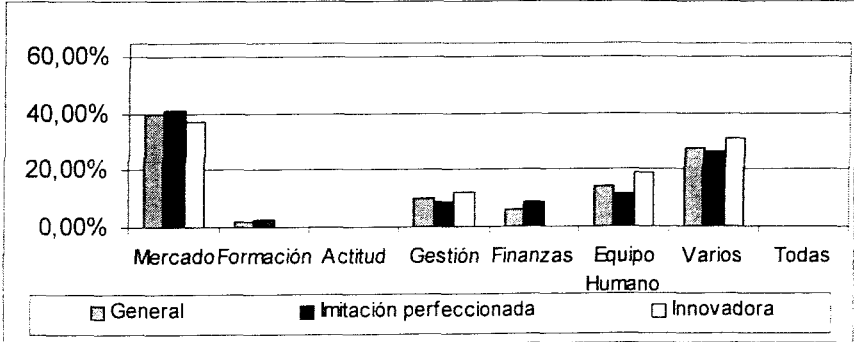
Cerca de la mitad de los encuestados que emprendieron proyectos propios tratarían de asegurarse el mercado en proyectos futuros. Es la misma opinión de aquellos que emprendieron a través de una iniciativa ajena, si bien éstos también le dan notable relevancia al equipo humano y a la gestión.

Gráfico 8.42.
Número de empleados



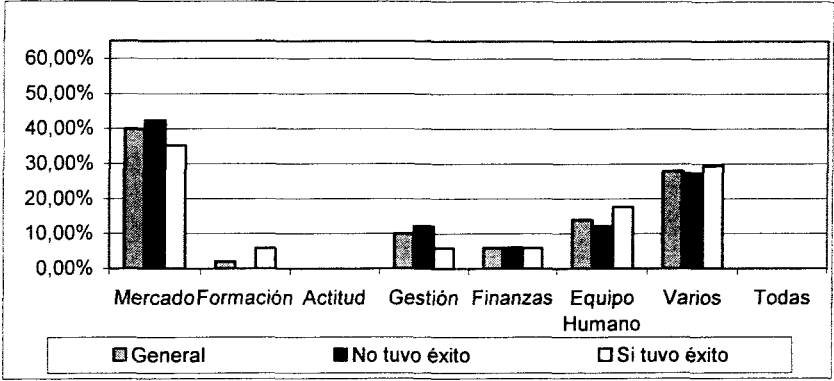
Aproximadamente un 40% de todos los encuestados, independientemente del número de empleados de su empresa, identifican el mercado como el factor que tratarían de asegurarse en proyectos futuros, siendo el equipo humano y la gestión los siguientes factores que tratarían de garantizarse.

Gráfico 8.43.
Tipo de idea



Muy parecida es la opinión de los encuestados desde la perspectiva de si acometieron el proyecto como idea innovadora o imitación perfeccionada, ya que un 40% de ellos buscaría asegurarse el mercado en primer lugar y el equipo humano y la gestión a continuación.

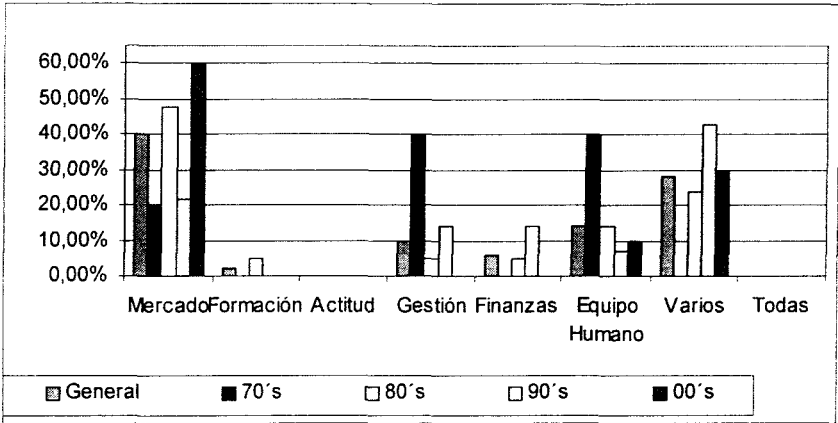
Gráfico 8.44.
Percepción de éxito



Según la percepción de éxito de los encuestados, e independientemente de ella, es de nuevo el mercado el factor considerado clave para un 40% de los mismos, que nuevamente opinan que equipo humano y gestión son otros factores que interesa asegurar.

Según la percepción de éxito de los encuestados, e independientemente de ella, es de nuevo el mercado el factor considerado clave para un 40% de los mismos, que nuevamente opinan que equipo humano y gestión son otros factores que interesa asegurar.

Gráfico 8.45.
Década

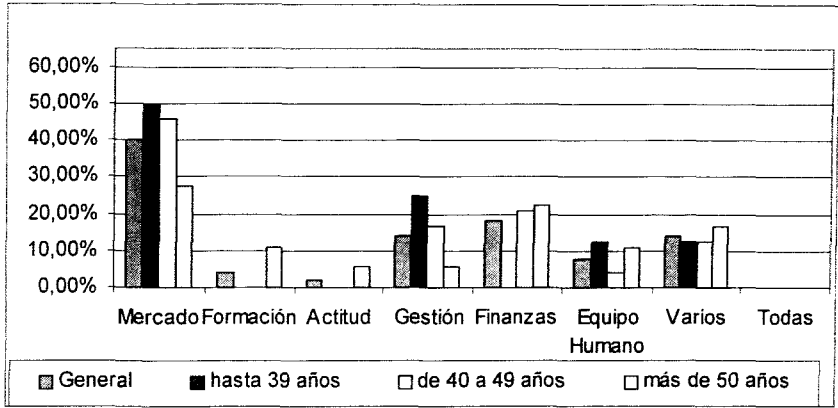


A medida que transcurre el tiempo los emprendedores tienden a pensar que asegurarse el mercado les facilitaría el éxito, pero los que emprendieron en la década de los 70, sin embargo, se asegurarían prioritariamente una buena gestión y el equipo humano en una segunda intentona.

4. Principales riesgos a afrontar antes del intento emprendedor fracasado.

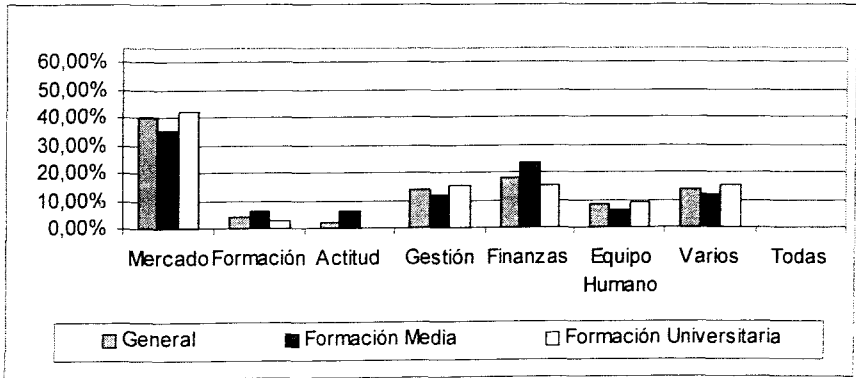
Se trata a continuación de identificar los factores de riesgo que los encuestados temían tener que afrontar antes de iniciar su andadura emprendedora. Son los que se recogen en los siguientes gráficos.

Gráfico 8.46.
Edad actual



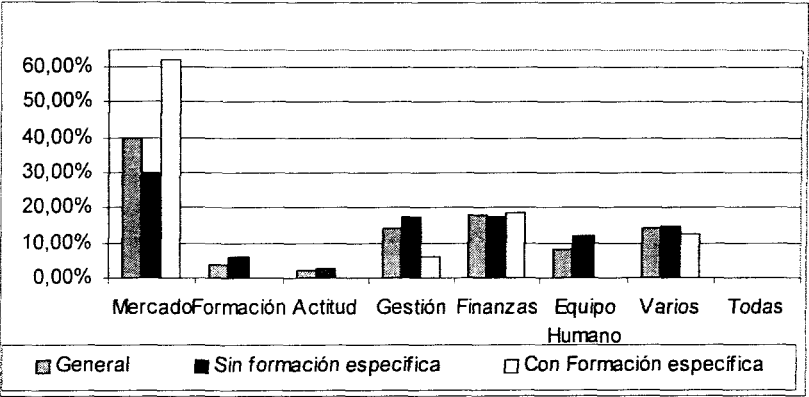
Era el mercado el factor de mayor preocupación entre los emprendedores antes de iniciar su proyecto, en valoración tanto mayor cuanto menor era la experiencia de los encuestados, fenómeno que se repite, aunque en valores inferiores a aquellos, al contemplar la gestión como factor de riesgo, si bien las finanzas son el segundo motivo de preocupación para los emprendedores de más de 40 años.

Gráfico 8.47.
Formación previa



Tanto para los encuestados no universitarios como para los que si lo son, era igualmente el mercado el considerado mayor factor de riesgo, con finanzas y gestión en segundo y tercer lugar respectivamente.

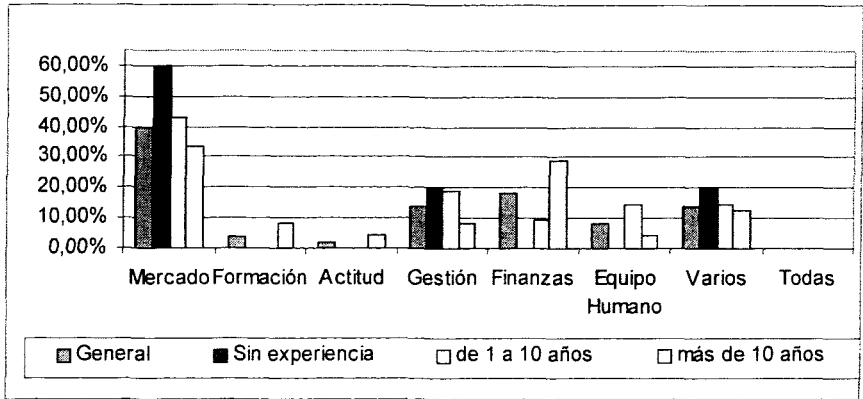
Gráfico 8.48.
Formación específica en ADE



Para los encuestados con formación específica en ADE, era de forma abrumadora el mercado el elemento de riesgo que les despertaba mayor temor, seguido del área financiera.

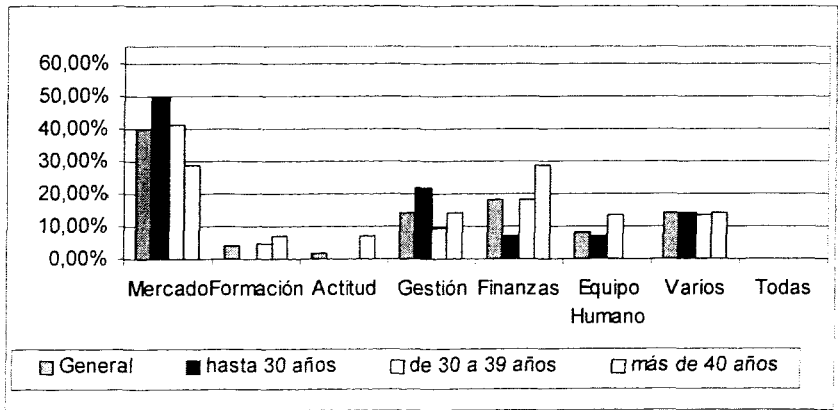
Para los que no gozaban de tal formación, también el mercado era advertido como la principal fuente de riesgo, pero a escasa distancia aparecían las finanzas y la gestión.

Gráfico 8.49.
Experiencia previa



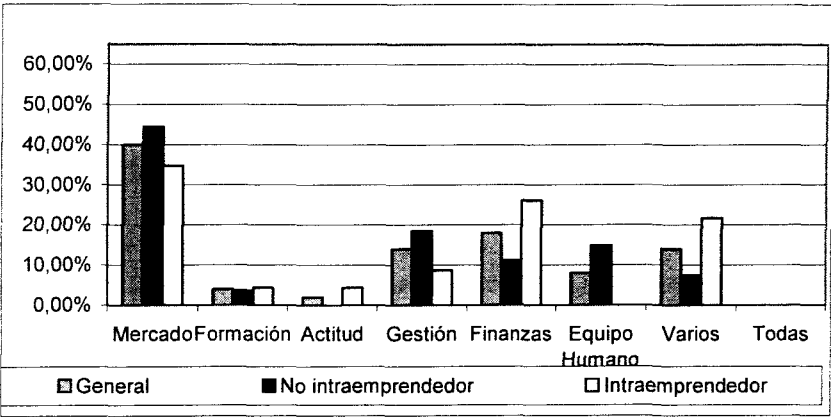
Es nuevamente el mercado el mayor elemento de riesgo para los encuestados, manteniéndose la relación a menor experiencia mayor percepción de riesgo en el área de mercado. Gestión era el considerado segundo factor de mayor riesgo, con excepción del grupo de los más expertos, que pensaban que lo era el área financiera.

Gráfico 8.50.
Edad de emprender



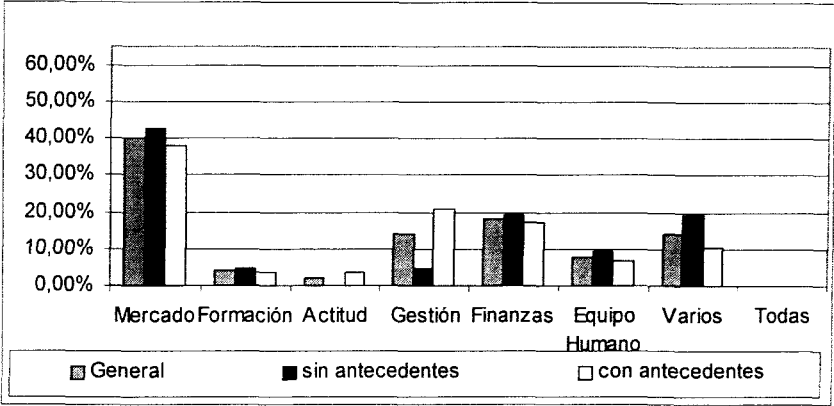
De nuevo se produce la misma relación entre la edad a la que se emprendió y la percepción del mercado como principal factor de riesgo antes de acometer el primer proyecto emprendedor, ocupando el segundo lugar las finanzas, excepto para los que emprendieron más jóvenes que veían la segunda principal amenaza en la gestión.

Gráfico 8.51.
Fue intraemprendedor



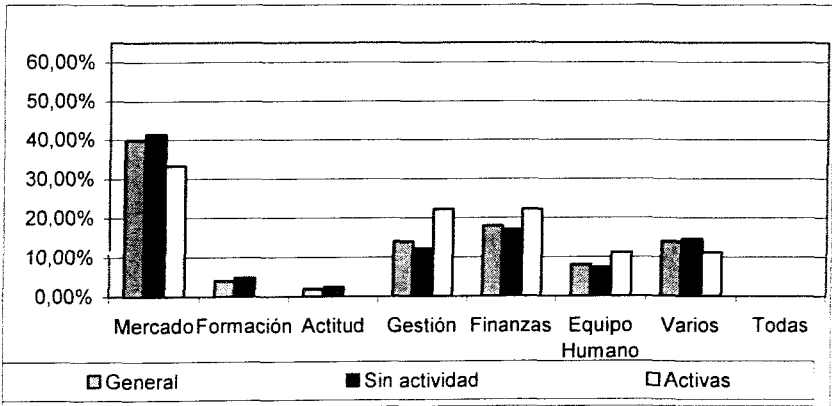
Tanto los intraemprendedores como los que no lo fueron (aunque estos en menor medida), contemplaban el mercado como la principal fuente de riesgo. Los que habían sido intraemprendedores veían otra amenaza relevante en las finanzas, mientras que los no intraemprendedores percibían gestión y equipo humano como posibles áreas de riesgo.

Gráfico 8.52.
Antecedentes familiares



Los antecedentes familiares influyen poco a la hora de que los encuestados determinen el principal factor de riesgo antes de comenzar su aventura, que ambos grupos consideraban era el mercado, con las finanzas en segundo lugar, si bien los que sí tenían antecedentes familiares mostraban una mayor preocupación por la gestión.

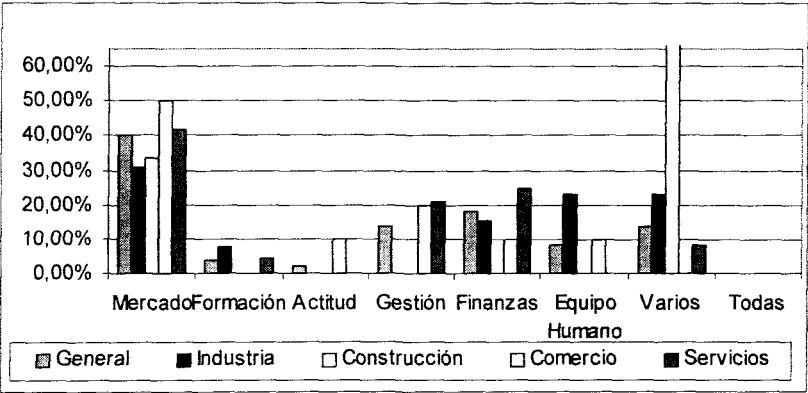
Gráfico 8.53.
Situación actual de la empresa



En función de la continuidad de los proyectos tras su primer fracaso, aquellos encuestados cuyos proyectos se vieron completamente truncados consideran que el mercado sería el principal riesgo a afrontar, con finanzas y gestión como otras amenazas.

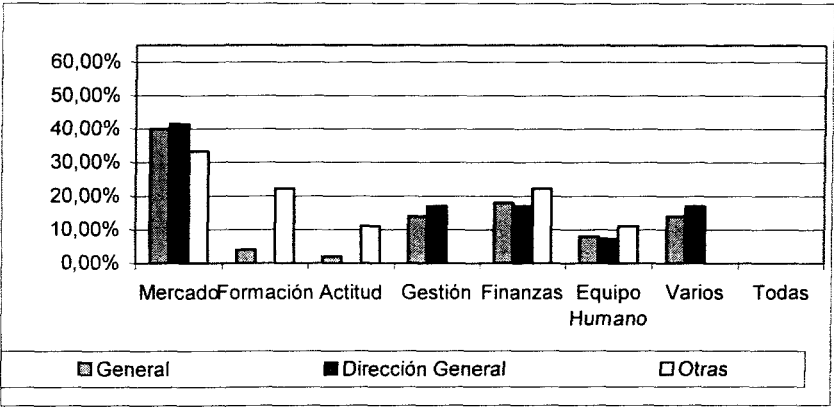
Para aquellos encuestados cuyos frustrados proyectos tuvieron a pesar de todo continuidad, y eran finanzas y gestión, tras el mercado, sus principales preocupaciones antes de emprender.

Gráfico 8.54.
Sector de actividad



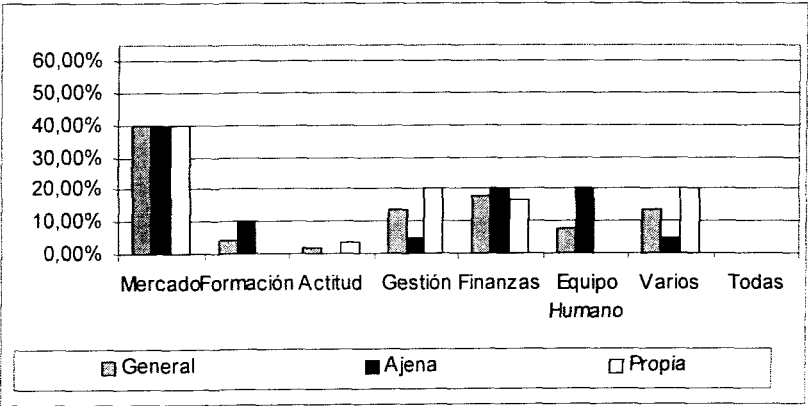
Desde una interpretación sectorial, vuelve a ser percibido el mercado como principal elemento de riesgo del emprendedor antes de emprender, con la gestión en segundo lugar para los encuestados pertenecientes al sector Comercio, finanzas y gestión para los pertenecientes al sector Servicios mostrando los entrevistados del sector de la Construcción una gran diversidad de otros factores que podrían constituirse en riesgos potenciales de su actividad empresarial.

Gráfico 8.55.
Jerarquía asumida en el proyecto



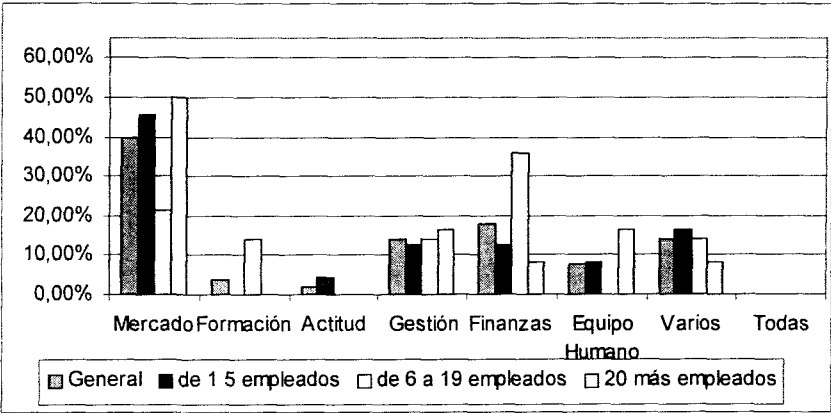
De nuevo es el mercado la principal fuente de preocupación para ambos grupos, junto con finanzas y formación para los que ocuparon puestos de segundo nivel, y con finanzas y gestión para aquéllos que asumieron la máxima responsabilidad del proyecto.

Gráfico 8.56.
Tipo de iniciativa



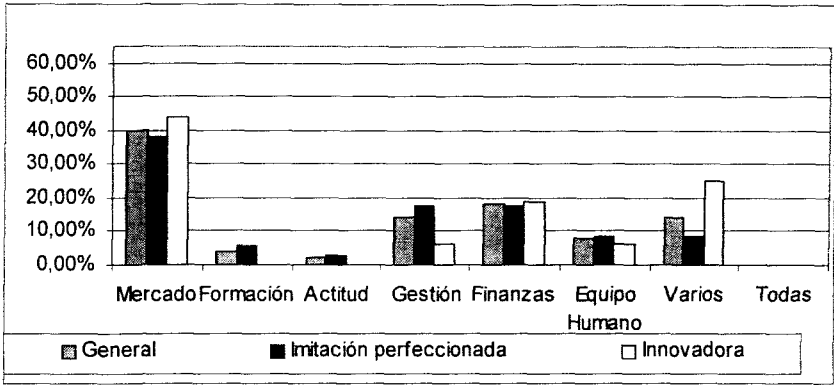
Tanto para aquellos encuestados que llevaron a cabo una iniciativa propia como para los que asumieron una iniciativa ajena, el mercado se revelaba como el principal factor de riesgo antes de empezar el proyecto, con las finanzas en segundo lugar.

Gráfico 8.57.
Número de empleados



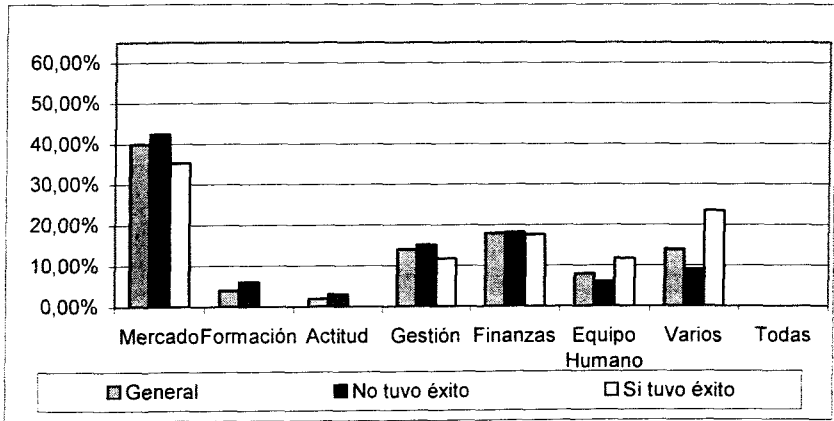
Unicamente aquellos encuestados cuyos proyectos emplearon a una cifra de entre 6 y 19 empleados, pensaban que el soporte financiero iba a ser el factor clave de riesgo, con el mercado en segundo lugar. Por el contrario, casi el 50% de los encuestados que pusieron en marcha proyectos con menos de 6 ó más de 20 empleados, pensaban que el mercado sería el principal riesgo a afrontar, con gestión en segundo lugar para ambos, y el equipo humano para las empresas más grandes de la muestra.

Gráfico 8.58.
Tipo de idea



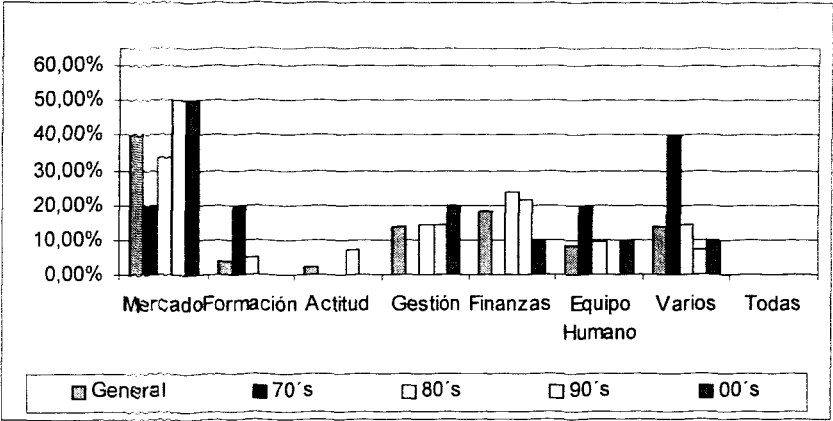
Los encuestados muestran una opinión bastante homogénea independientemente del tipo de idea abordada, siendo el mercado considerado como principal factor de riesgo a afrontar, y el soporte financiero en segundo lugar.

Gráfico 8.59.
Percepción de éxito



De muy parecida forma al anterior se comportan los encuestados cuando se contemplan sus respuestas desde la percepción de éxito que tuvieron: el mercado era su principal preocupación, y finanzas y gestión las siguientes.

Gráfico 8.60.
Década

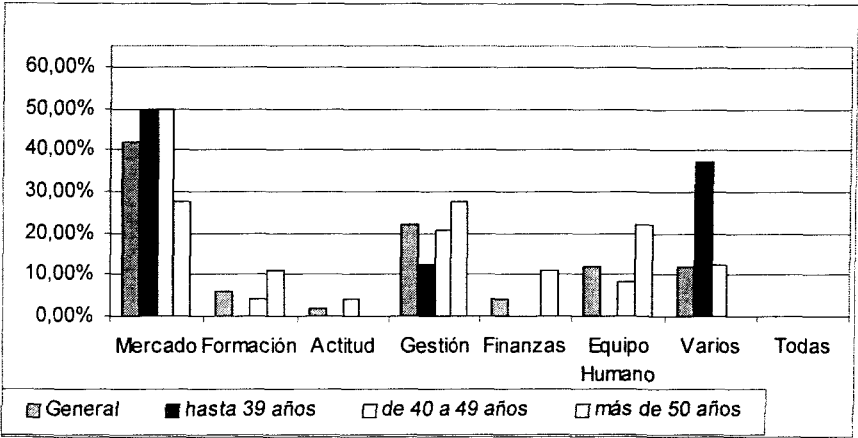


Los que emprendieron en la década de los '70 pensaban que, por partes iguales, mercado, formación y equipo humano serían los principales riesgos a afrontar. Los que emprendieron en las décadas posteriores pensaban que la consecución del mercado sería el principal obstáculo.

5. Principales riesgos del emprendedor una vez llevada a cabo su iniciativa

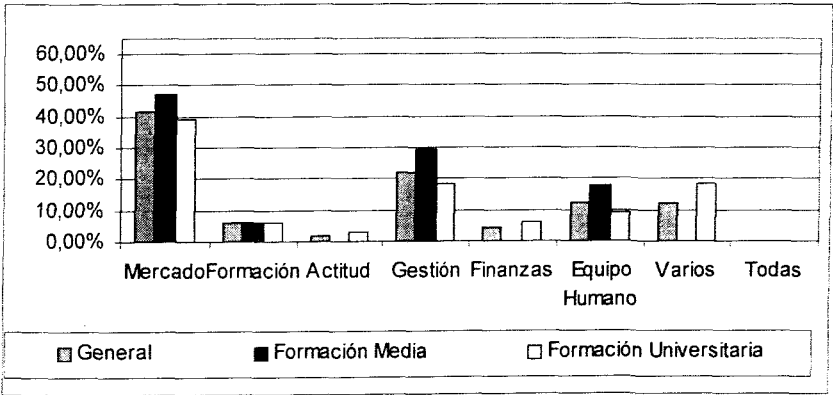
Por último analizaremos a continuación las respuestas facilitadas por los encuestados en relación con la percepción que de los riesgos tienen una vez consumada su primera experiencia emprendedora. Se puede observar a través de los siguientes gráficos:

Gráfico 8.61.
Edad actual



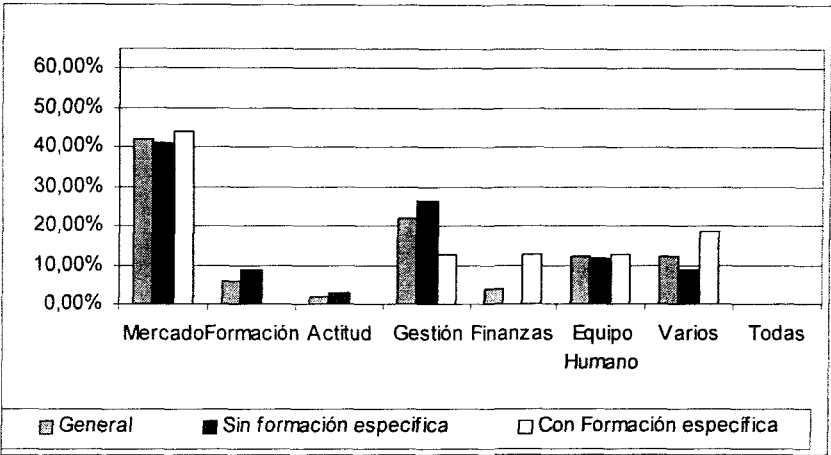
La percepción general de los encuestados es que el mercado es el principal elemento de riesgo, seguido por la gestión. Unicamente los encuestados de más de 50 años de edad piensan que hay un tercer factor de riesgo considerable: el equipo humano.

Gráfico 8.62.
Formación previa



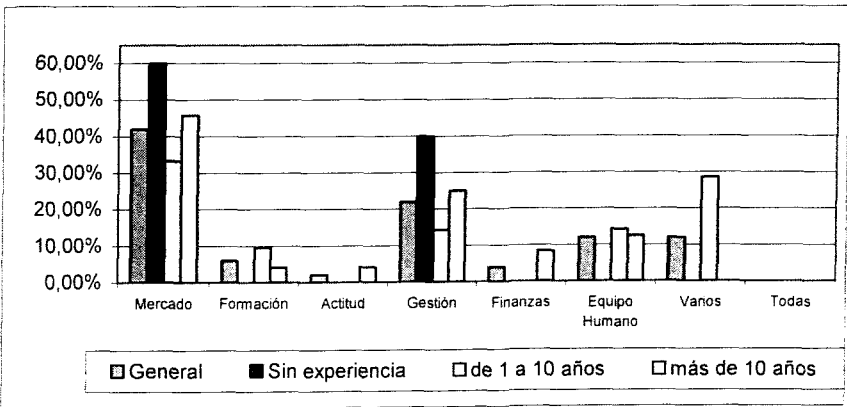
La opinión al respecto es muy similar tanto para los encuestados con formación universitaria como para los de grado medio ya que ambos consideran que el mercado es el principal factor de riesgo, con la gestión en segundo lugar.

Gráfico 8.63.
Formación previa en ADE



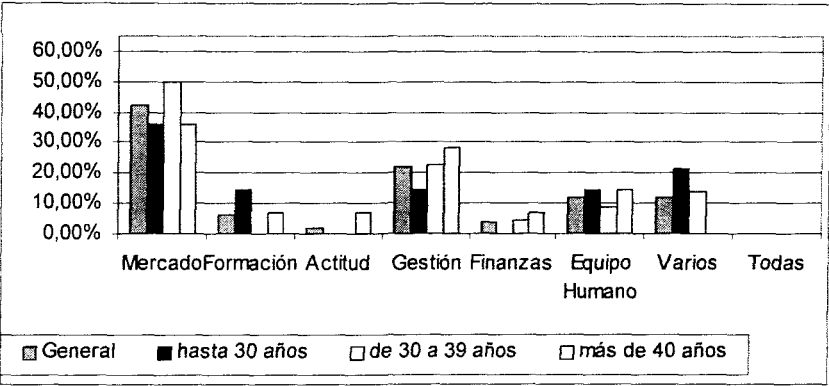
De forma similar opinan tanto los encuestados que recibieron formación específica en ADE, como los que no: mercado en primer lugar y gestión en segundo son los principales riesgos a afrontar.

Gráfico 8.64.
Experiencia previa



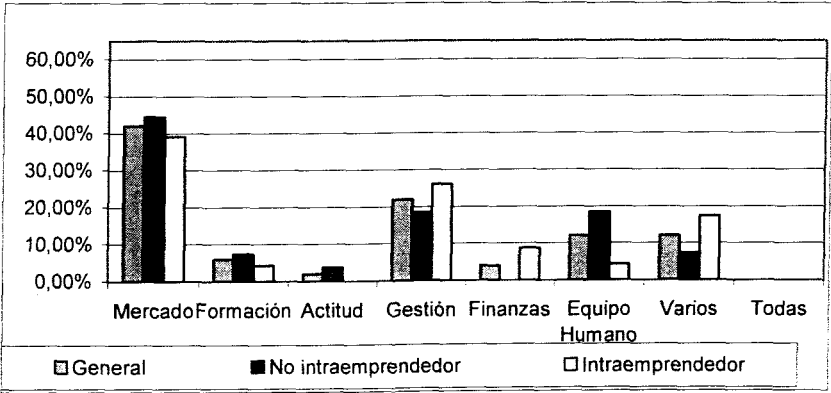
No hay diferencias sustanciales cuando entra en consideración la experiencia previa de los encuestados, si acaso resaltar que el 60% de los encuestados sin experiencia opinan que el mercado es el factor clave de riesgo, así como que hay un solo un segundo factor a considerar: la gestión.

Gráfico 8.65.
 Edad de emprender



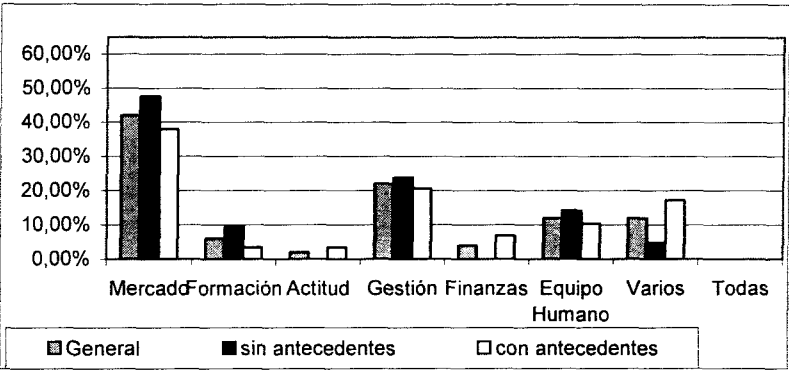
Nuevamente es el mercado el elemento de riesgo que más temen los emprendedores noveles, independientemente de su edad, y la gestión el segundo factor, seguido del equipo humano.

Gráfico 8.66.
 Fue intraemprendedor



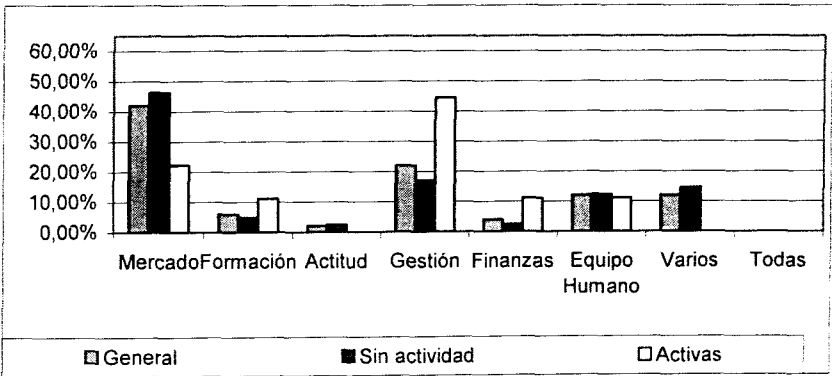
Idéntico análisis al anterior cabe hacer de las respuestas obtenidas si atendemos al hecho de cuales de los encuestados fueron intraemprendedores y cuales no: las conclusiones son las mismas, mercado y gestión, por este orden, son considerados “a posteriori” por ambos grupos los elementos que más riesgo conllevan.

Gráfico 8.67.
Antecedentes familiares



El hecho de tener o no los encuestados antecedentes familiares emprendedores no altera las conclusiones que se obtienen de los análisis anteriores: mercado en primer lugar y gestión en segundo son los principales riesgos a afrontar en opinión de los entrevistados.

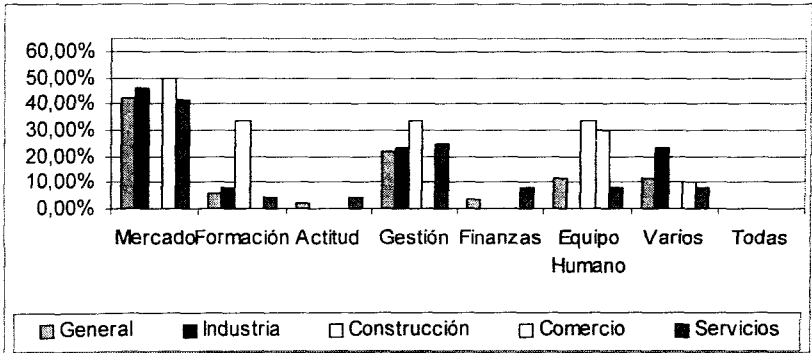
Gráfico 8.68.
Situación actual de la empresa



La gestión se muestra como el principal factor de riesgo para casi la mitad de aquellos encuestados cuyo proyecto emprendedor continua activo actualmente, siendo el mercado su segunda fuente de preocupación.

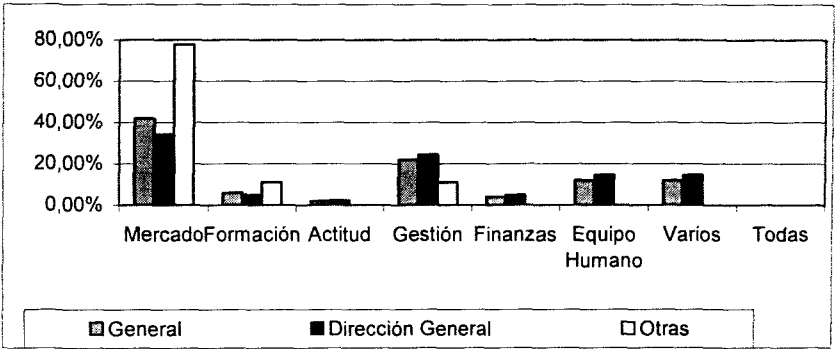
Para los entrevistados cuyos proyectos se vieron obligados a suspender su actividad vuelven a ser mercado y gestión, por ese orden, los factores de riesgo más valorados.

Gráfico 8.69.
Sector de actividad



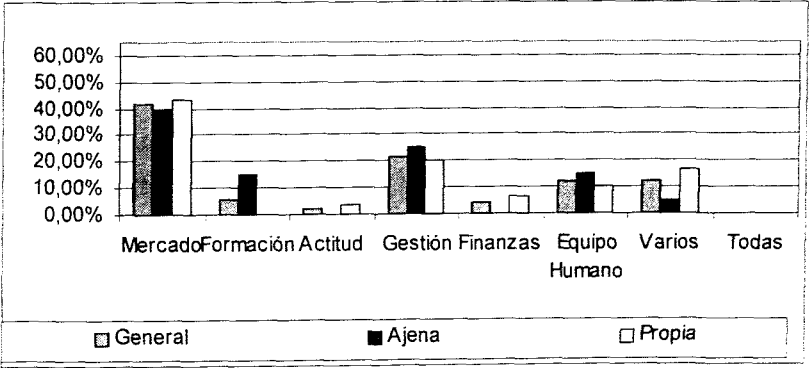
Los encuestados de los sectores de Industria, Comercio y Servicios consideran el mercado como factor clave de riesgo en la actividad empresarial, mientras que los encuestados pertenecientes al sector de la Construcción piensan que lo son, por igual, formación, gestión y equipo humano, sin dar relevancia alguna al mercado. El equipo humano es sólo notable como segundo factor de riesgo, para los entrevistados activos en el sector comercio. La gestión es, para todos los demás, el segundo factor de riesgo.

Gráfico 8.70.
Jerarquía asumida en el proyecto



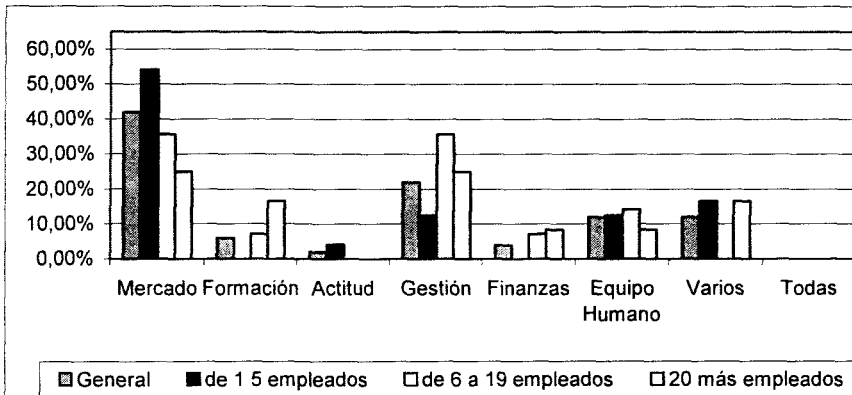
Los encuestados que ocuparon posiciones de segundo nivel en los proyectos dan una importancia abrumadora y casi única como factor de riesgo a lo relacionado con el mercado. En cambio aquellos encuestados que ocuparon la dirección general del proyecto opinan que la gestión, relativamente cerca del mercado, es un segundo factor de riesgo relevante.

Gráfico 8.71.
Tipo de iniciativa



Según el tipo de iniciativa, ya sea ajena o propia, llegamos a la misma conclusión: tanto unos como otros, y en valores muy similares, otorgan al mercado el calificativo de principal factor de riesgo, y a la gestión el segundo lugar.

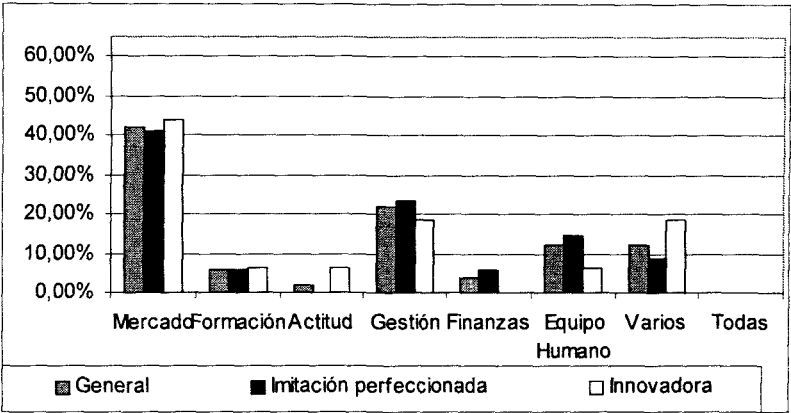
Gráfico 8.72.
Número de empleados



Los encuestados que dieron empleo en sus proyectos a 6 ó más personas otorgan la misma importancia como elementos de riesgo a la gestión y al mercado, si bien los que lideraron proyectos con más de 20 empleados a niveles algo más bajos.

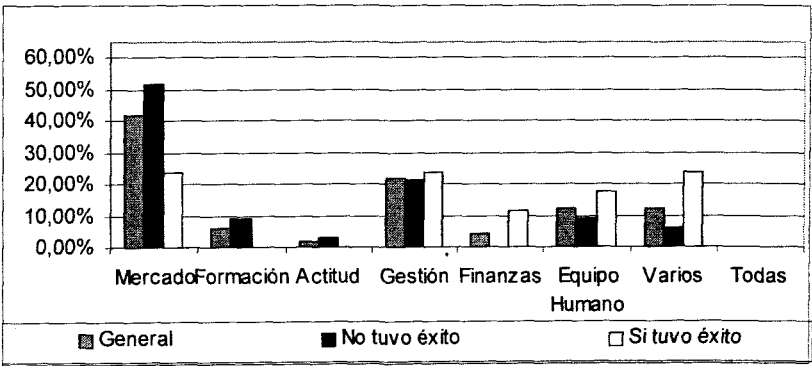
Los encuestados con proyectos de 5 ó menos empleados dan una mucha mayor importancia como riesgo a los factores relacionados con el mercado, y en segundo lugar a la gestión y al equipo humano.

Gráfico 8.73.
Tipo de idea



No se producen diferencias significativas entre los encuestados que abordaron proyectos innovadores o imitadores, considerando ambos grupos el mercado como factor clave de riesgo y a la gestión en segundo lugar.

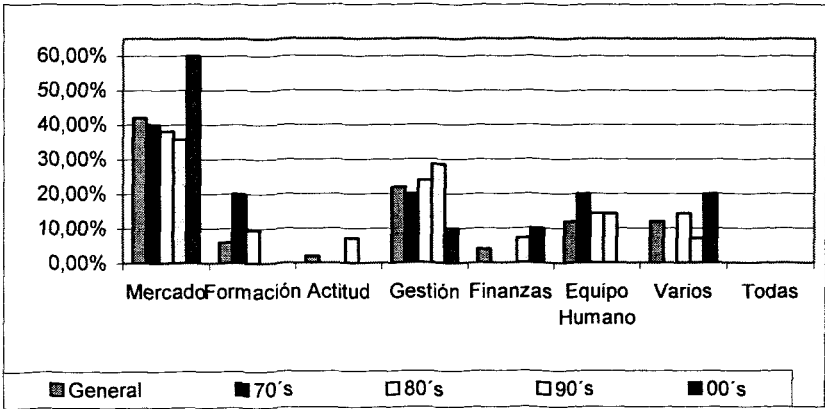
Gráfico 8.74.
Percepción de éxito



Por último aquellos encuestados que consideran que sí tuvieron éxito en su primera iniciativa emprendedora, interpretan como principales factores de riesgo, y al mismo nivel, a la gestión y al mercado, con el equipo humano en tercer lugar.

Sin embargo, más del 50% de aquellos encuestados que admitieron su fracaso manifiestan que el mercado es en su opinión el principal elemento de riesgo, ocupando la gestión el segundo lugar entre sus temores empresariales.

Gráfico 8.75.
Década

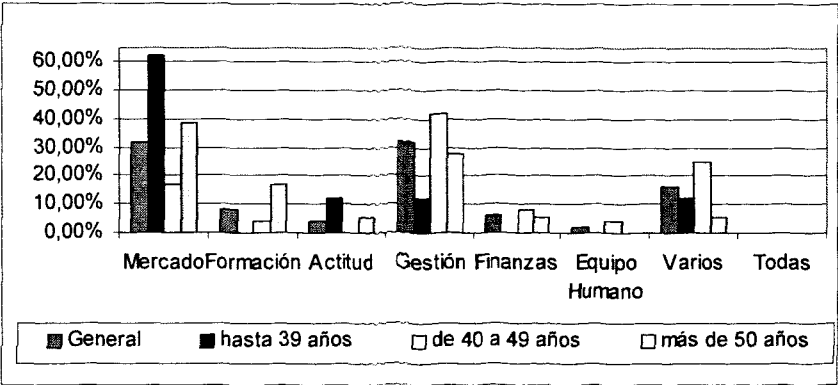


El mercado es el mayor riesgo para todos, pero cobra una enorme relevancia para los que emprendieron en el nuevo siglo, la gestión es la segunda fuente de preocupación para los que emprendieron en las otras décadas.

6. Areas de carencia de formación

Se va a proceder a analizar, desde la propia perspectiva del emprendedor, las respuestas facilitadas por estos en cuanto a un aspecto clave en nuestro estudio: las áreas de carencia de formación que padecieron:

Gráfico 8.76.
Edad actual

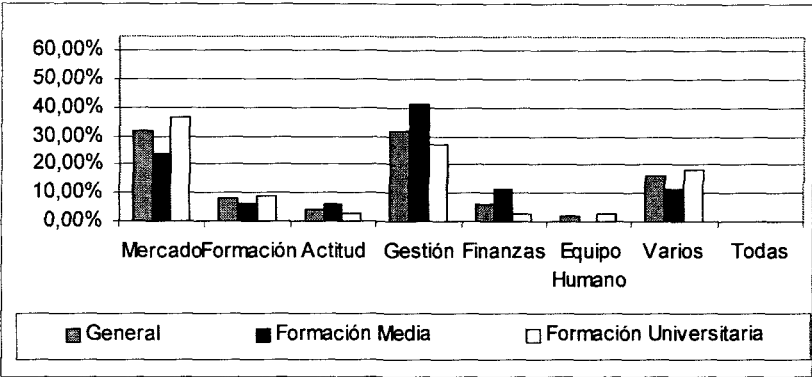


El gráfico anterior revela que, tanto los emprendedores encuestados más veteranos como los más jóvenes, opinan que la capacidad para abordar el mercado es la mayor carencia que padecieron, si bien los más jóvenes de forma mucho más significativa (más del 60% de estos frente a casi el 40% de aquellos).

Sin embargo, los emprendedores que en el momento de realizar la encuesta tenían entre 40 y 49 años sostienen que la gestión es la mayor carencia que padecieron (algo más del 40%), siendo el mercado la segunda (cerca del 40%).

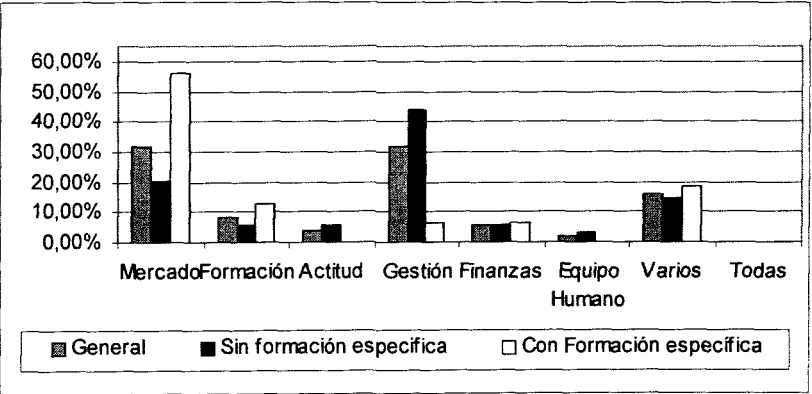
La gestión es percibida de forma global como la segunda carencia que los encuestados sufrieron, siendo de resaltar que cerca del 20% de los emprendedores más veteranos opinan que la formación fue un área de debilidad personal.

Gráfico 8.77.
Formación previa



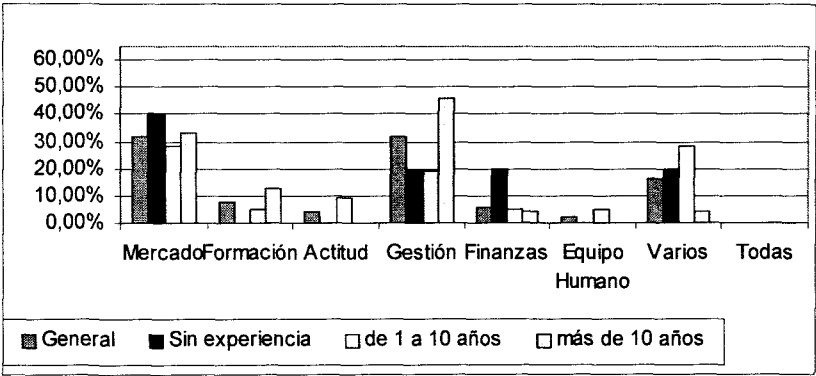
Por lo que respecta a la *formación previa* de los encuestados, las opiniones son bastante parejas en cuanto a las principales áreas de carencia padecidas, siendo estas la gestión y el mercado, si bien los encuestados que disponían de formación de grado media dan mayor relevancia a la gestión, y en cambio los que gozaron de formación universitaria, se la otorgan a todo lo relativo al mercado.

Gráfico 8.78.
Formación específica en ADE



Las anteriores opiniones se confirman, pero de forma más acentuada, cuando se analizan las opiniones de los grupos estudiados segmentadas por aquellos encuestados que recibieron formación en ADE y los que no. Unicamente aparece como segunda área de carencia, para aquellos que sí tuvieron formación en ADE, la formación precisamente, aunque de forma poco significativa.

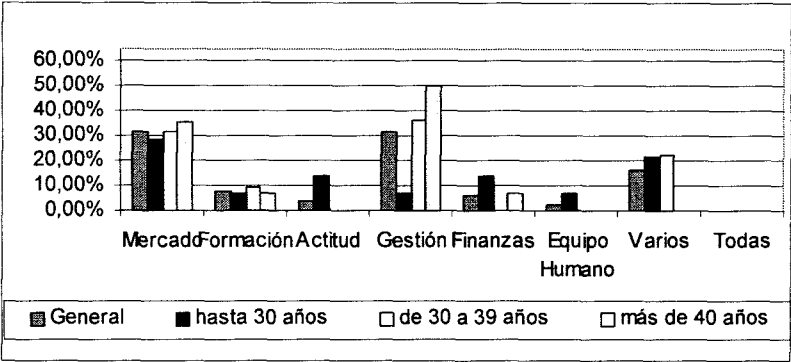
Gráfico 8.79.
Experiencia previa



El gráfico muestra diferencias notables entre los grupos analizados:

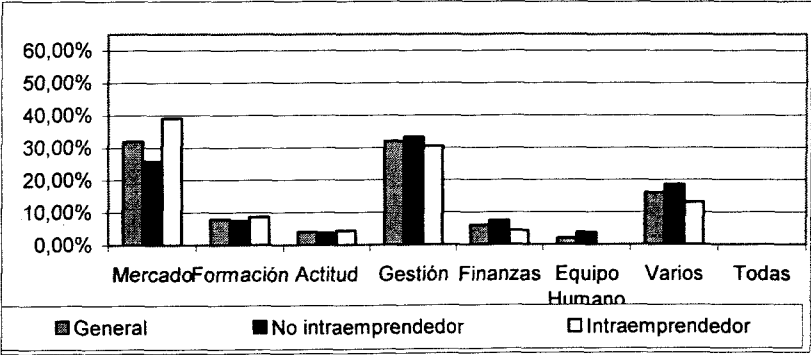
- El grupo de mayor experiencia, manifiesta que adoleció fundamentalmente de capacidad de gestión en primer lugar y de conocimiento de mercado en segundo. También alegan, aunque en menor medida, falta de formación como tercer área de carencia.
- Los encuestados con menos de 10 años de experiencia o sin experiencia consideran que todo lo relativo al mercado es la principal área de carencia que sufrieron, si bien los inexpertos en mayor medida. Para ambos el área de gestión se reveló como una disciplina de deficiente formación.
- Por primera vez observamos el área financiera, para aquellos emprendedores que carecían de experiencia, como un área en la que estos consideran tenían insuficiente preparación.

Gráfico 8.80.
Edad de emprender



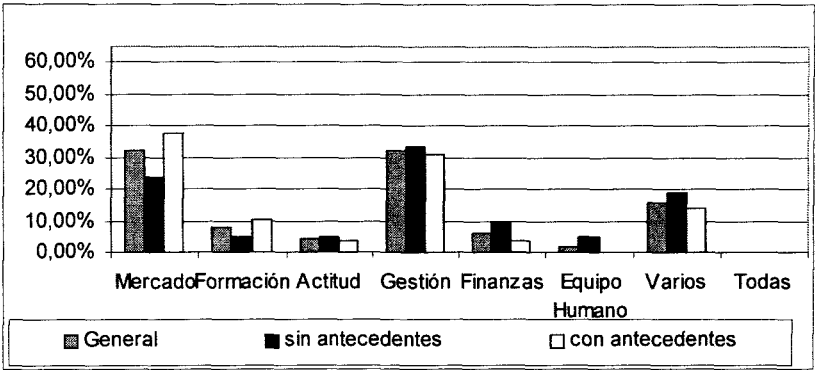
gún la edad a la que emprendieron los encuestados, nuevamente es el área de gestión donde creen padecieron mayores carencias aquellos emprendedores que lo hicieron más tardíamente, al igual, pero en menor medida, que los emprendedores de edad intermedia. En cambio los emprendedores más jóvenes conceden poca importancia a esta área, y cerca de un 30% de ellos opinan que no estaban suficientemente preparados para afrontar los retos del mercado, presentando además otras deficiencias de actitud y conocimientos financieros. Los emprendedores de más de 30 años consideran todo lo relativo al mercado como segundo área donde presentaban las mayores carencias de preparación.

Gráfico 8.81.
Fue intraemprendedor



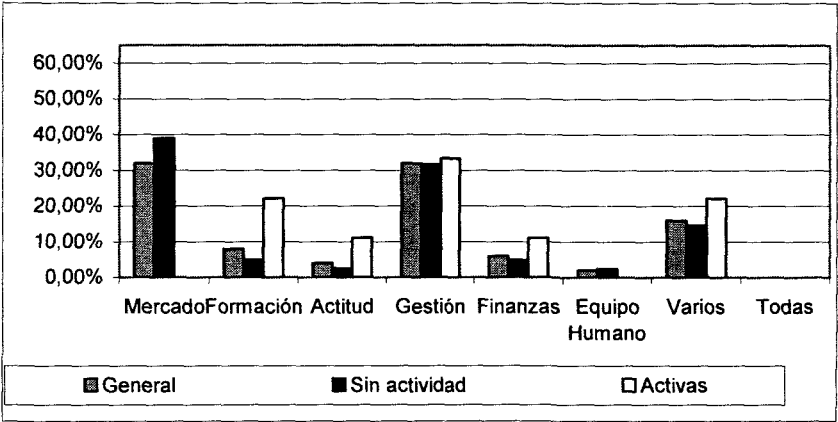
Globalmente son tanto la gestión como el mercado las áreas donde ambos grupos presentaban mayores carencias, si bien los intraemprendedores hacen más énfasis en el último de ellos, frente a los no intraemprendedores, que perciben haber sufrido mayores limitaciones en el área de gestión.

Gráfico 8.82.
Antecedentes familiares



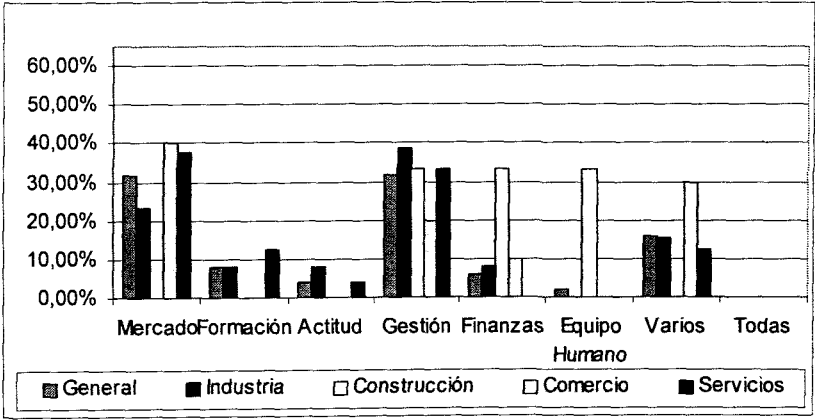
Según los antecedentes familiares de los encuestados se obtienen unos resultados similares a los anteriores, ya que ambos grupos admiten haber padecido serias deficiencias en el área de gestión, si bien aquellos entrevistados que tenían antecedentes familiares emprendedores opinan que el mayor área de deficiencia fue todo lo relacionado con el mercado, cuando en el caso de los que no tenían dichos antecedentes, este es sólo el segundo área de carencia.

Gráfico 8.83.
Situación actual de la empresa



El cuadro anterior muestra que para los emprendedores cuyos proyectos están actualmente inactivos, fue el mercado el principal área de carencia sufrida, mientras que para aquellos proyectos que han tenido posteriormente una continuidad, fue la gestión y, en menor medida, la formación, las áreas donde soportaron mayores deficiencias.

Gráfico 8.84.
Sector de actividad

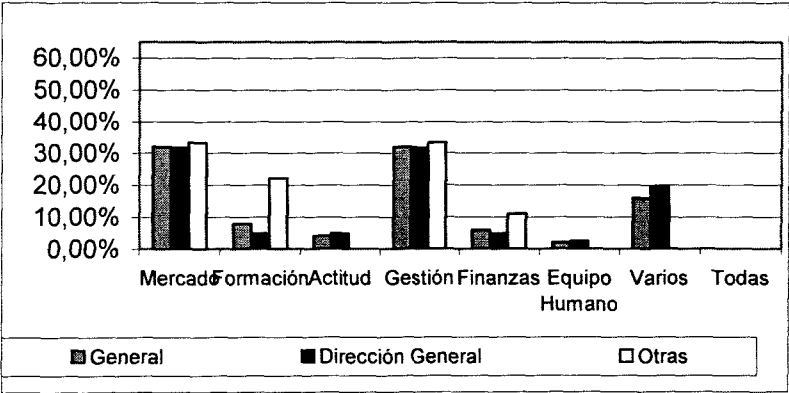


Por sectores de actividad, el dominio del área de mercado no fue ningún imponderable para los encuestados que desarrollaron sus proyectos en el ámbito de la construcción, quienes sin embargo, afirman haber sufrido carencias, en igual medida, en las áreas de gestión, finanzas y recursos humanos.

La gestión es primera o segunda área de carencia para los emprendedores entrevistados de los sectores Industria y Servicios y, en menor medida, en Comercio.

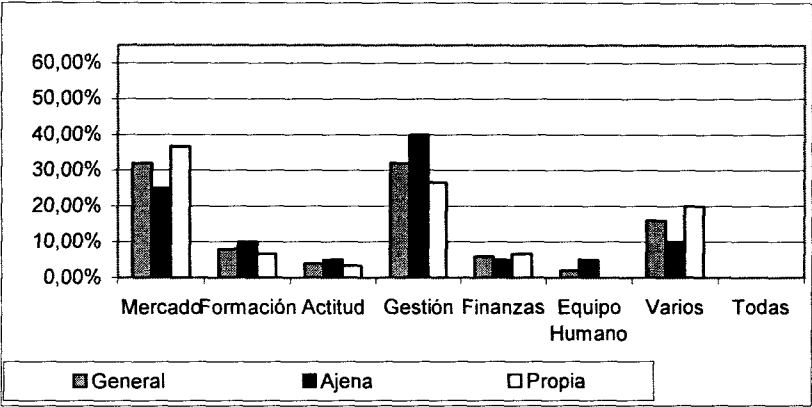
El mercado es el mayor área de carencia para los encuestados de los sectores Servicios y Comercio, y globalmente, junto con la gestión, el principal área de carencia, excepción hecha del sector Construcción.

Gráfico 8.85.
Jerarquía asumida en el proyecto



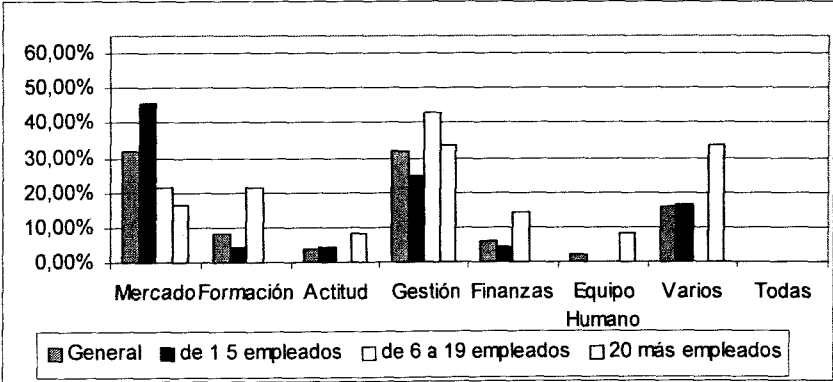
Tanto para los que asumieron las responsabilidades máximas de la empresa, como para aquéllos que no lo hicieron, mercado y gestión fueron las principales carencias padecidas, arrojando valores prácticamente idénticos. Unicamente los que asumieron responsabilidades secundarias en el proyecto afirman haber padecido limitaciones relevantes de formación y, en menor medida, de conocimientos financieros.

Gráfico 8.86.
Tipo de iniciativa



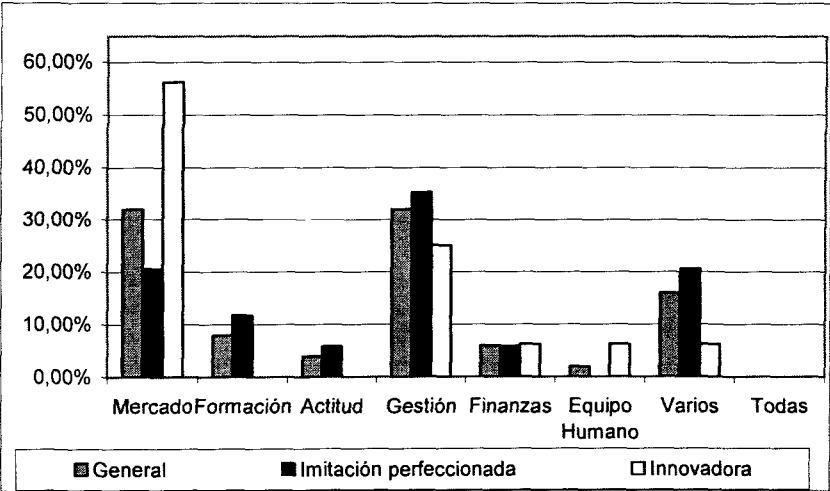
Según el tipo de iniciativa afrontada, siguen siendo las áreas de gestión y mercado las que concitan mayor preocupación por parte de los encuestados, si bien a favor de la gestión por parte de los que emprendieron proyectos ajenos, y del mercado para los que emprendieron proyectos propios.

Gráfico 8.87.
Número de empleados



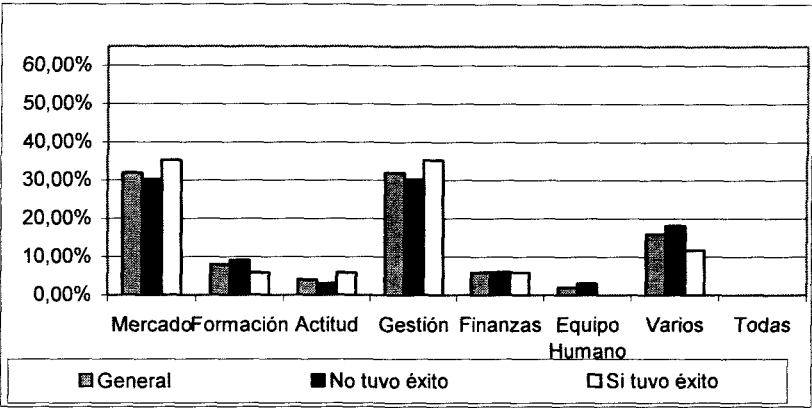
La misma tendencia de opinión muestran los encuestados en función del número de empleados que formaron parte del proyecto, de forma que gestión y mercado son las principales áreas de carencia padecidas por parte de los tres segmentos estudiados, si bien los proyectos que incorporaron más de 6 empleados dan mayor importancia a las carencias de gestión y los de menos de 5 empleados mucha mayor relevancia a las cuestiones relativas al mercado. Las empresas de entre 6 y 19 empleados admiten haber padecido carencias significativas también en las áreas de formación y financiera.

Gráfico 8.88.
Tipo de idea



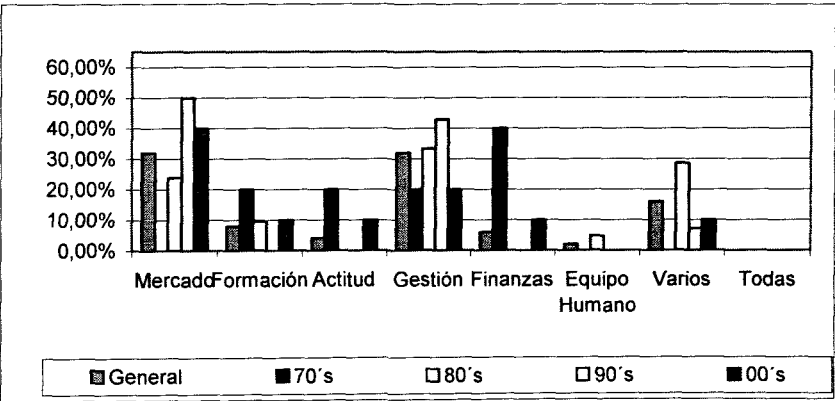
Igual tendencia se observa en este análisis, si bien el mercado es considerado el principal área de carencia para casi el 60% de los emprendedores que pusieron en marcha una idea innovadora, y sólo un 20% de los encuestados que asumieron como proyecto una imitación perfeccionada, quienes sin embargo creen haber padecido en mayor número limitaciones en conocimientos de gestión.

Gráfico 8.89.
Percepción de éxito



Mercado y gestión son igualmente, y en valores casi idénticos, las principales carencias manifestadas, tanto por los encuestados que afirman haber obtenido un éxito en su iniciativa, como para los que admitieron su fracaso.

Gráfico 8.90.
Década

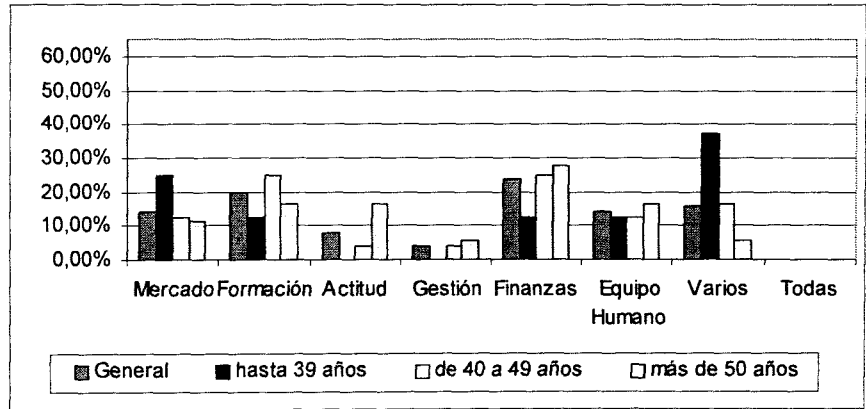


Por último, para los que emprendieron después del año 90 fue el mercado su principal área de carencia, así como lo fueron las finanzas para los que emprendieron en la década de los '70. La gestión es el segundo área de carencia, en el caso de los que emprendieron en esa misma época, a la par con formación y actitud.

7. Recursos fundamentales para el éxito de los que careció

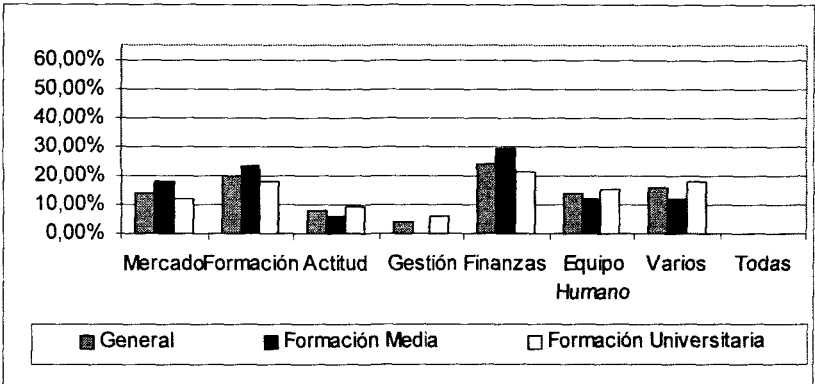
Se tratará a continuación de analizar los recursos claves que faltaron a los encuestados para el buen fin de su proyecto. Desde esta perspectiva sí parece cobrar importancia el soporte financiero de los proyectos, como veremos a continuación:

Gráfico 8.91.
Edad actual



Son las finanzas en primer lugar, la formación en segundo, y el mercado en tercero, los factores que los encuestados más echaron en falta entre los empresarios que actualmente tienen 40 años ó más. Los más jóvenes en cambio lamentan no haber conocido mejor los entresijos y reglas del mercado.

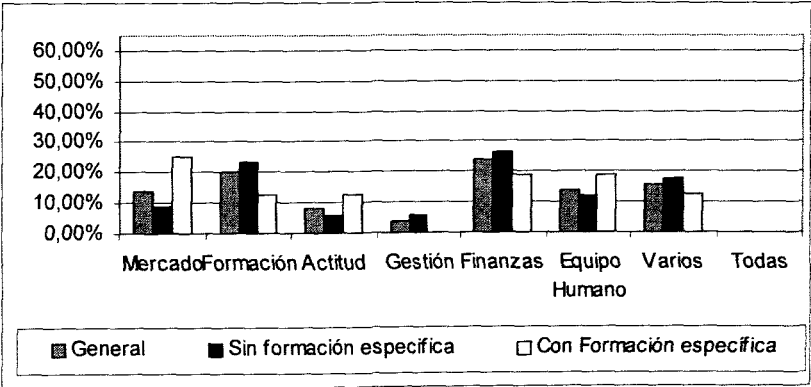
Gráfico 8.92.
Formación previa



Los encuestados que tenían formación media, se lamentan de no haber dispuesto suficientes conocimientos financieros, formación en general y, por último, suficientes conocimientos del mercado.

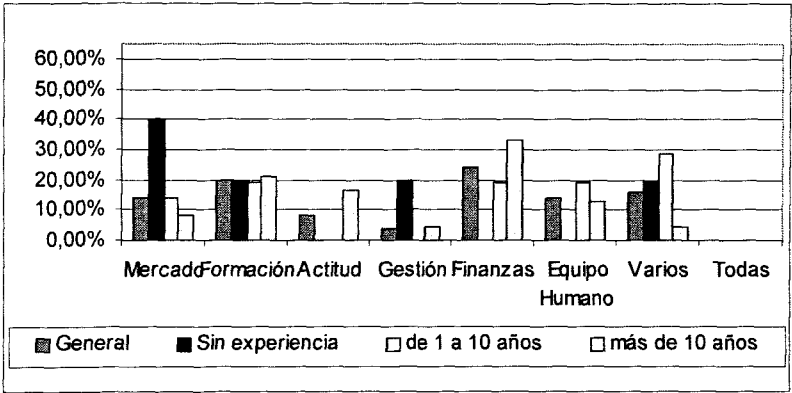
Por parte de aquéllos que ostentaban formación universitaria, echaron en falta esos mismos factores, aunque en menor medida, y añaden el equipo humano como área de carencia.

Gráfico 8.93.
Formación específica en ADE



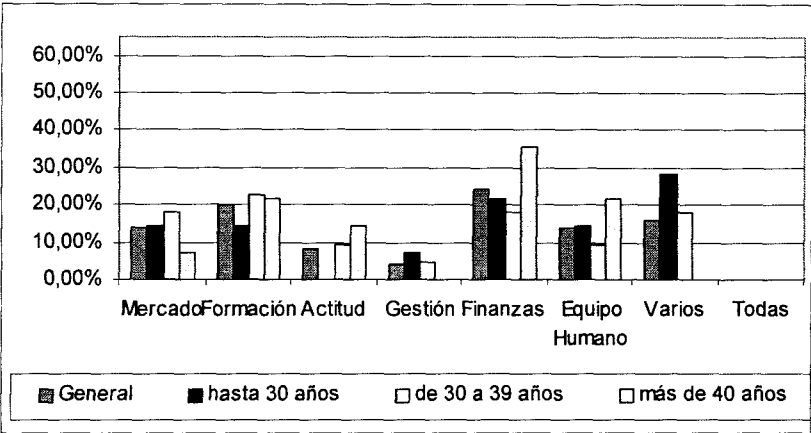
Los encuestados que tenían formación específica en ADE, manifiestan sus carencias mayores en el área de mercado, y a continuación en finanzas y equipo humano. Para aquéllos que no tuvieron tal formación, son las finanzas su principal deficiencia, seguida precisamente de la formación con el equipo humano en tercer lugar.

Gráfico 8.94.
Experiencia previa



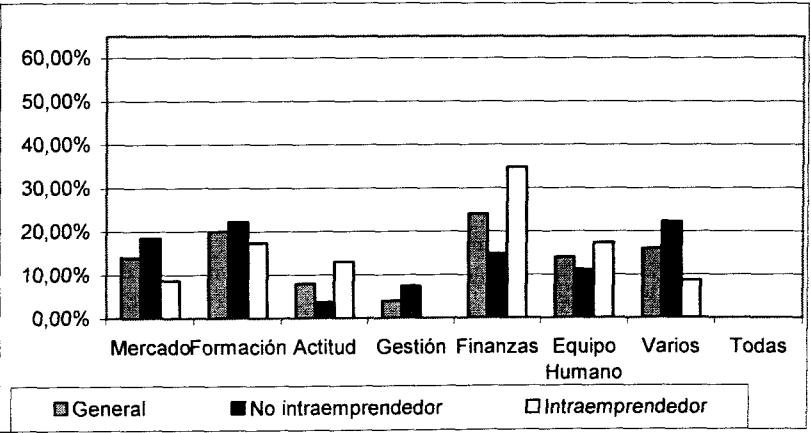
Los recursos que los emprendedores sin experiencia lamentan no haber tenido son fundamentalmente el mercado (40%) y formación y gestión (20% cada uno). Aquéllos emprendedores con más experiencia, en cambio, consideran que las finanzas fue su principal carencia, junto con formación y actitud en segundo y tercer lugar respectivamente. Los emprendedores encuestados, con experiencia entre 1 y 10 años, afirman que, en valores muy similares, equipo humano, finanzas y formación son los factores más deseados de entre los que carecían.

Gráfico 8.95.
Edad de emprender



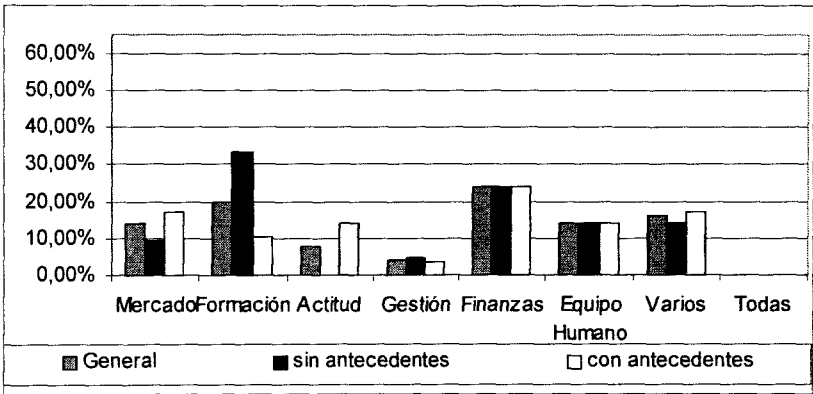
Solo es lamentado como carencia más significativa, el soporte financiero, por los emprendedores que superaban los 40 años cuando iniciaron sus proyectos. El resto de la muestra analizada, con escasas diferencias, lamenta no haber tenido un más sólido soporte financiero, formación y un mejor conocimiento del mercado.

Gráfico 8.96.
Fue intraemprendedor



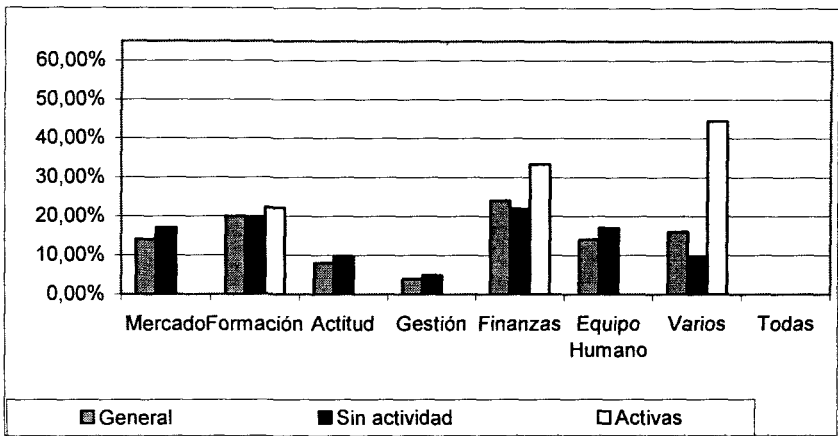
El soporte financiero es percibido como la principal carencia soportada por los intraemprendedores, junto con equipo humano y formación en segundo y tercer lugar respectivamente. Los no intraemprendedores conceden mayor relevancia a la falta de formación, mercado a continuación, y soporte financiero en tercer lugar.

Gráfico 8.97.
Antecedentes familiares



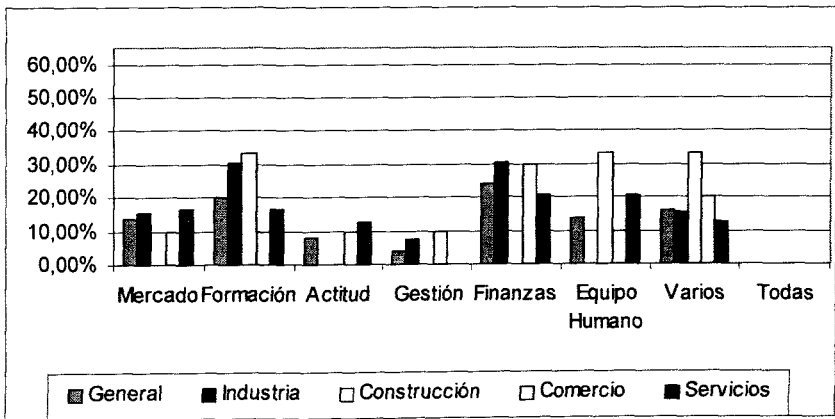
La única diferencia importante en cuanto a los recursos que faltaron para el éxito entre aquellos encuestados que tenían antecedentes familiares emprendedores y los que no, es la formación, que estos últimos consideran no fue suficiente. Finanzas y equipo humano son percibidas por ambos grupos, y en valores muy similares, como factores clave faltantes en su proyecto.

Gráfico 8.98.
 Situación actual de la empresa



Uno y otro grupo afirman que sus conocimientos financieros fueron escasos para su proyecto empresarial, y le dan la misma consideración a la formación en segundo término. En aquellos proyectos que continuaron activos a pesar del fracaso inicial, sus promotores echan en falta varios factores de los ofrecidos sin precisar cuales.

Gráfico 8.99.
 Sector de actividad



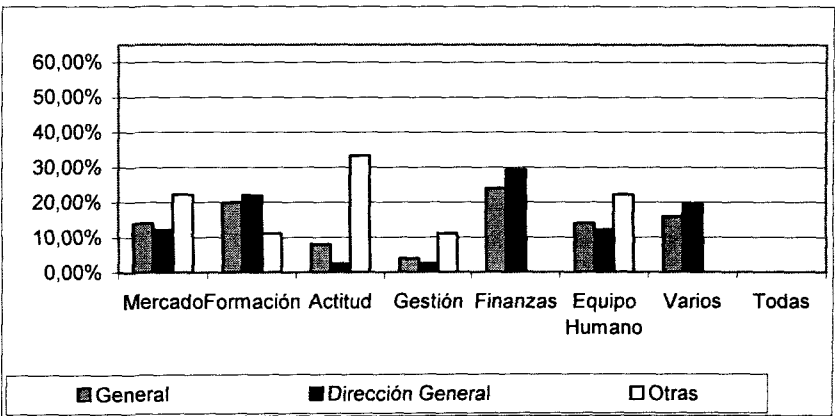
Los encuestados integrados en el sector de la Construcción afirman haber actuado con recursos escasos en materia de formación y equipo humano. No tuvieron carencias en el área financiera.

Los del sector Industrial adolecieron fundamentalmente de falta de formación y de soporte financiero y, en menor medida, de conocimiento suficiente del mercado.

Los del sector Comercio lamentan sus carencias de forma significativa únicamente en el área financiera.

Por último, los del sector Servicios afirman haber padecido carencias relevantes de casi todo tipo: mercado, formación, actitud, finanzas y equipo humano.

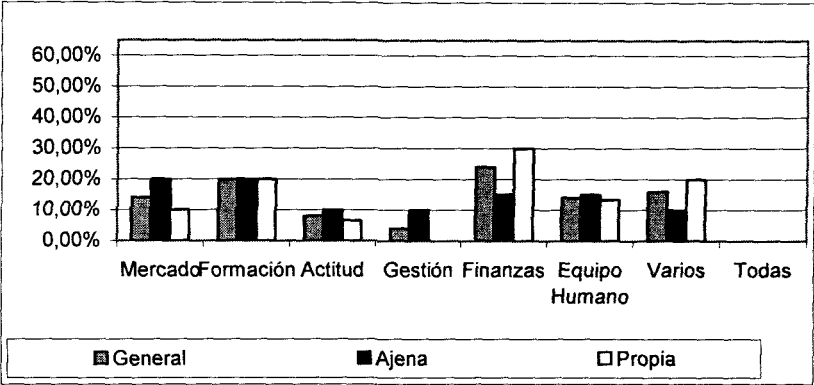
Gráfico 8.100.
Jerarquía asumida en el proyecto



Los directores generales encuestados afirman haber sufrido carencias en las áreas de mercado, equipo humano, formación y, sobre todo, financiera.

Los que adoptaron responsabilidades profesionales de segundo nivel, percibieron escasez de recursos fundamentalmente en su propia actitud, y en el conocimiento del mercado y equipo humano, en niveles parecidos.

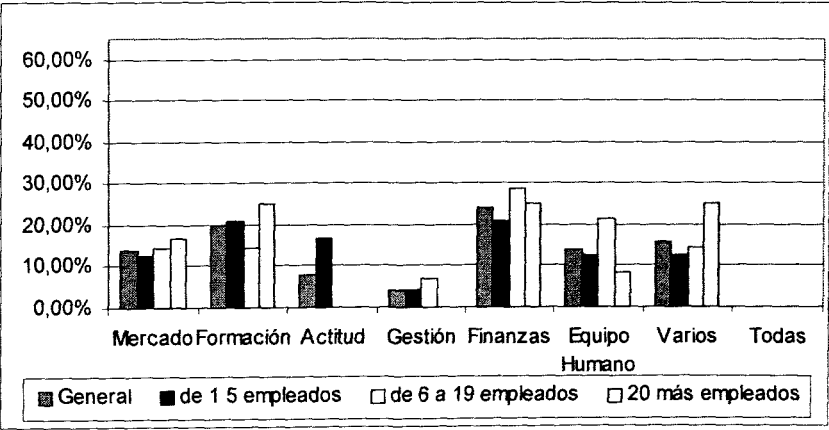
Gráfico 8.101.
Tipo de iniciativa



A aquellos encuestados que pusieron en marcha una iniciativa propia, les faltó fundamentalmente soporte financiero, con formación en segundo lugar.

Los que abordaron iniciativas ajenas, echaron en falta de forma relevante conocimiento de mercado y formación.

Gráfico 8.102.
Número de empleados

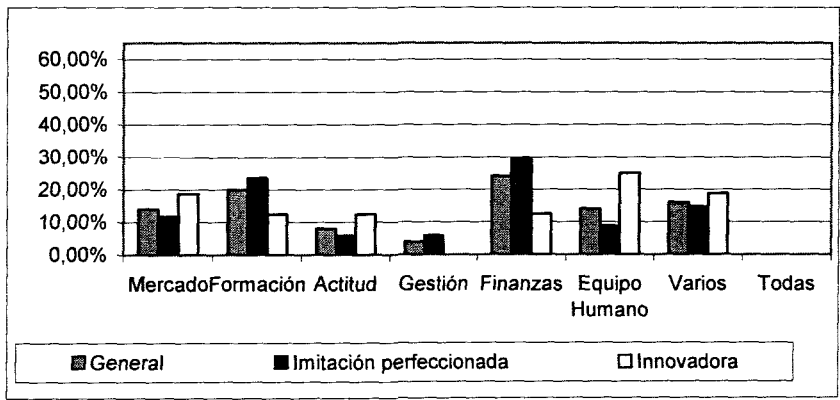


Los emprendedores encuestados que reunieron en torno a su proyecto a más de 20 empleados, padecieron a su juicio carencias notables en el área financiera y formación y, en menor medida, en el área de mercado.

Aquellos encuestados que participaron o lideraron proyectos con entre 6 y 19 empleados soportaron las mayores carencias en materia de finanzas en primer lugar, y equipo humano a continuación.

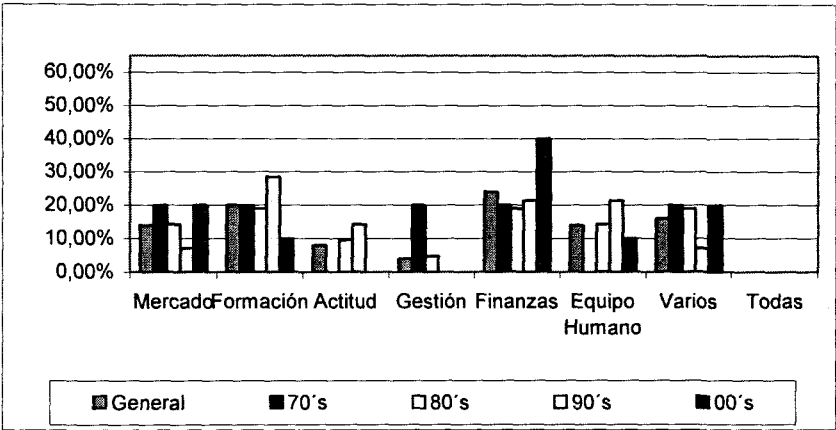
Los encuestados que crearon empresas con 5 ó menos empleados padecieron a su juicio de significativas carencias prácticamente de todo tipo: finanzas, formación, actitud, equipo humano, mercado...

Gráfico 8.103.
Tipo de idea



Hay diferencias de opinión en cuanto a aquellos entrevistados que absorbieron una imitación perfeccionada ya que sienten que les faltó fundamentalmente apoyo financiero y formación, mientras que los que abordaron una idea innovadora opinan que tuvieron carencias notables en el área de equipo humano y conocimiento de mercado.

Gráfico 8.104.
Década

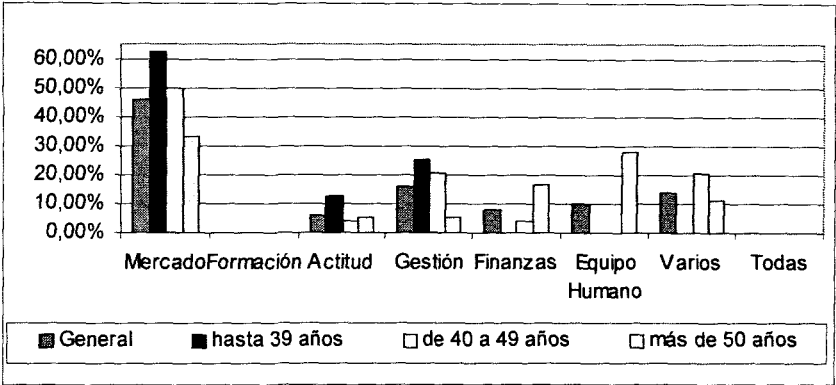


Independientemente de la época en que emprendieron, todos los encuestados adolecieron de falta de formación financiera, pero en mayor medida los que emprendieron en el siglo XXI. Es formación en segundo lugar, y de forma general, el segundo área de carencia de los entrevistados.

8. Claves de éxito consideradas antes de emprender

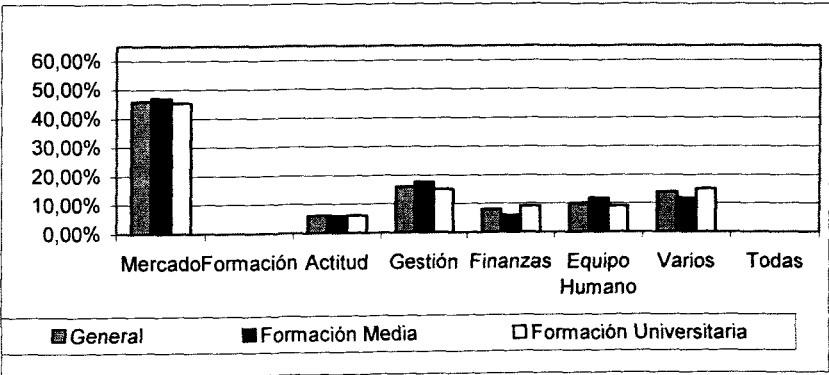
Los siguientes cuadros y comentarios recogen las opiniones de los encuestados respecto a cuales pensaban serían las claves del éxito en el proyecto que iban a poner en marcha. Es de reseñar la nula importancia que otorgaban los encuestados a la formación antes de iniciar su andadura:

Gráfico 8.105.
Edad actual



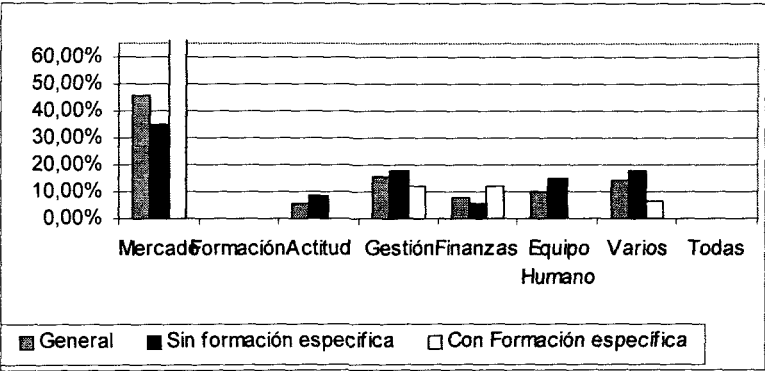
En función de la edad actual era claramente el mercado lo que los entrevistados creían iba a ser clave para su éxito, si bien esta opinión es de valor decreciente según la menor o mayor edad actual de los encuestados, exactamente el mismo fenómeno que se aprecia en el que consideraban iba a ser el segundo factor de éxito para los emprendedores de menos de 50 años: la gestión. Estos últimos, sin embargo, pensaban que el equipo humano y las finanzas respectivamente iban a ser segundo y tercer factor de su éxito futuro.

Gráfico 8.106.
Formación previa



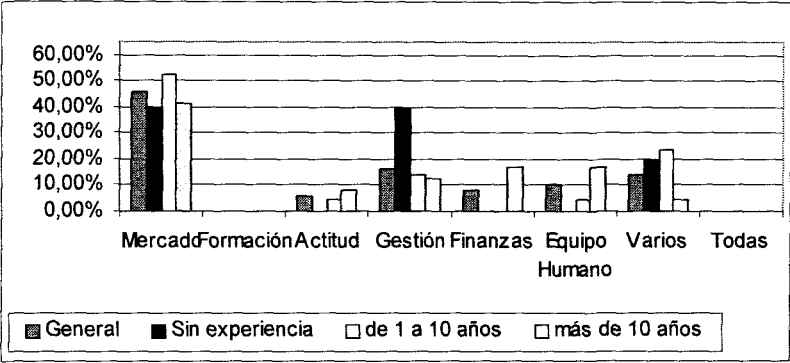
Desde el punto de vista de la formación, casi la mitad de ambos grupos pensaban que el mercado iba ser el principal factor para obtener el éxito en su proyecto. La opinión respecto a las siguientes áreas clave para el éxito eran muy parecidas: gestión en segundo lugar y equipo humano en tercero.

Gráfico 8.107.
Formación específica en ADE



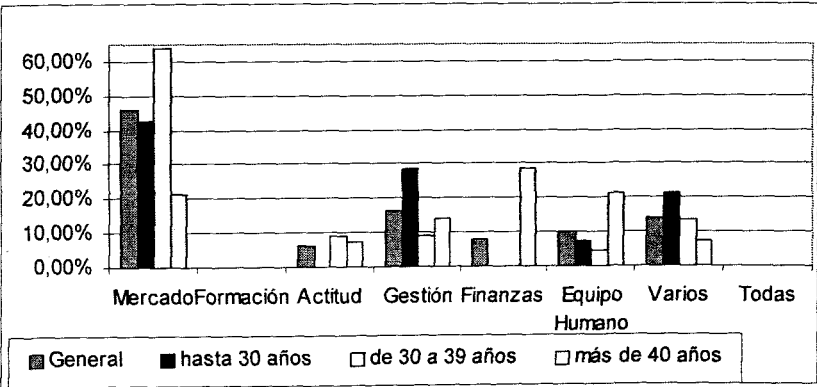
Para aquéllos que cuando emprendieron habían recibido formación específica en ADE, el mercado era claramente su principal preocupación para obtener el éxito, ya que cerca de un 70% así lo opinan. Esta también era la opinión, aunque en menor medida (35%), por parte de los que no habían recibido tal preparación, para los cuales gestión y equipo humano iban a ser otros factores clave. Por último, aunque a gran distancia, gestión y finanzas eran también motivo de preocupación de cara al buen fin de sus proyectos.

Gráfico 8.108.
Experiencia previa



Para aquellos encuestados que no tenían experiencia, únicamente dos factores concretos eran de gran importancia para tener éxito, y además, en igual medida: mercado y gestión. Para los que afrontaron el proyecto con experiencia, el mercado era el principal condicionante para el mismo. Los que acumulaban más de 10 años de experiencia, pensaban que finanzas, equipo humano y gestión, serían otros factores de éxito. Para aquellos encuestados que emprendieron con menos de 10 años de experiencia, solo la gestión tenía cierta importancia al lado del conocimiento y manejo del mercado.

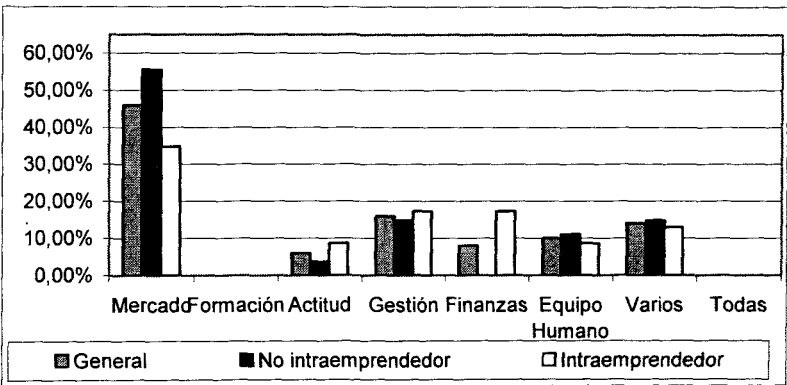
Gráfico 8.109.
Edad de emprender



Según la edad a la que emprendieron, el segmento de entre 30 y 39 años opinaba de forma abrumadora y casi exclusiva que el mercado sería determinante para el éxito. De opinión parecida eran los emprendedores de menos de 30 años, si bien estos concedían un valor relevante asimismo a los conocimientos de gestión.

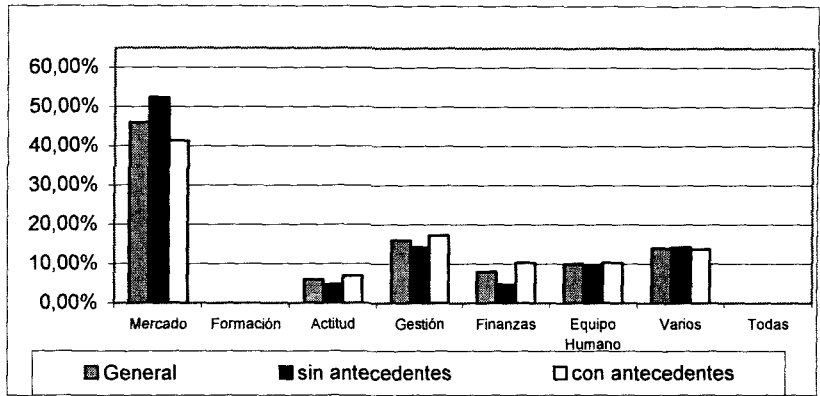
Por el contrario, aquellos encuestados que emprendieron después de cumplir 40 años era el área de finanzas las que se les antojaba crucial, con mercado y equipo humano en segundo lugar.

Gráfico 8.110.
Fue intraemprendedor



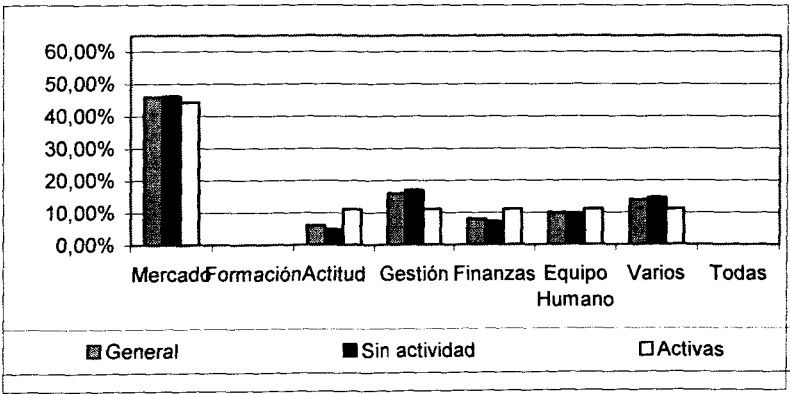
Tanto los intraemprendedores como los que no lo fueron, opinaban que lo relativo al mercado iba a ser clave del éxito, siendo la gestión su segunda inquietud, si bien los intraemprendedores también creían que la parte financiera tendría su relevancia (no así los no intraemprendedores, que no le daban importancia alguna). Curiosamente ni unos ni otros pensaban entonces que la formación sería clave de su éxito.

Gráfico 8.111.
Antecedentes familiares



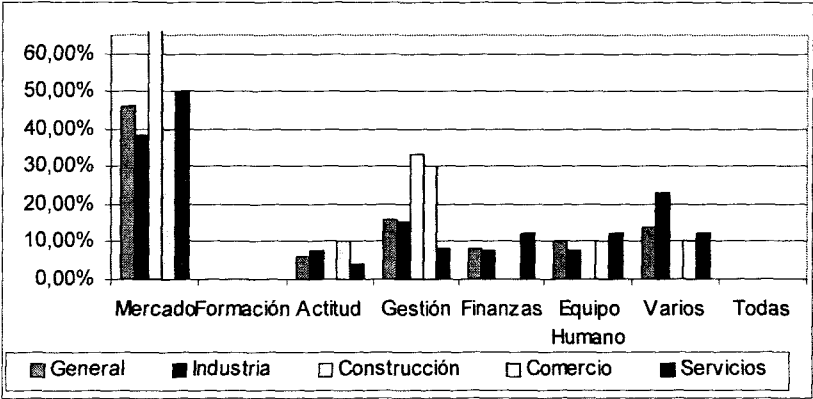
En función de los antecedentes familiares, más de la mitad de aquellos encuestados que no tenían tales antecedentes consideraban que el dominio de las circunstancias relacionadas con el mercado iba a ser clave para el buen futuro del proyecto emprendido, y la gestión y el equipo humano también, pero en mucha menor medida. Los que tenían antecedentes familiares emprendedores además concedían cierta importancia al área financiera.

Gráfico 8.112
Situación actual de la empresa



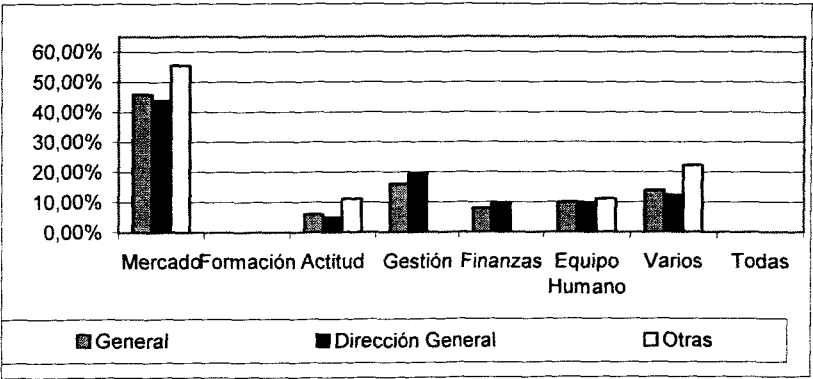
Para ambos grupos el mercado se revelaba como la principal fuente de preocupación de cara a obtener éxito en el futuro, la gestión como el segundo, y el equipo humano en tercer lugar.

Gráfico 8.113.
Sector de actividad



El mercado era la principal preocupación de los encuestados antes de iniciar su andadura, sorprendentemente de forma abrumadora para el sector de la Construcción, y la gestión el segundo, salvo para los encuestados que llevaron posteriormente a cabo su proyecto en el sector Servicios, que pensaban iban a ser más importantes las áreas de finanzas y recursos humanos.

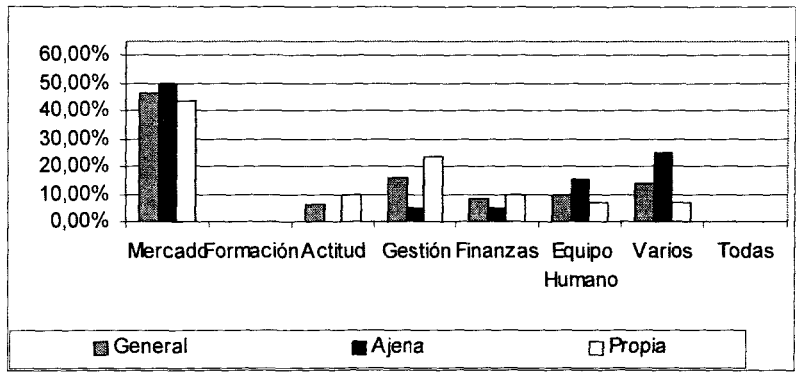
Gráfico 8.114.
Jerarquía asumida en el proyecto



Para aquellos entrevistados que asumieron la máxima responsabilidad en el proyecto, era el mercado el mayor objeto de su preocupación y, en segundo lugar, gestión y recursos humanos.

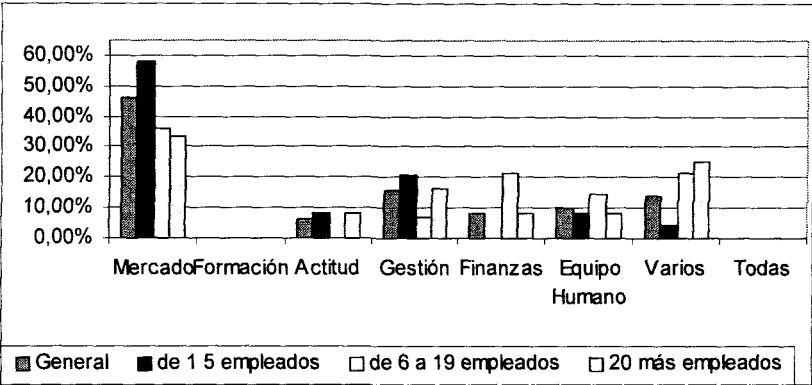
Para los que jugaron papeles secundarios en el proyecto también pensaban era el mercado el área más crucial en su futuro, si bien en su caso era la gestión lo que concitaba mayor inquietud como factor de éxito.

Gráfico 8.115.
Tipo de iniciativa



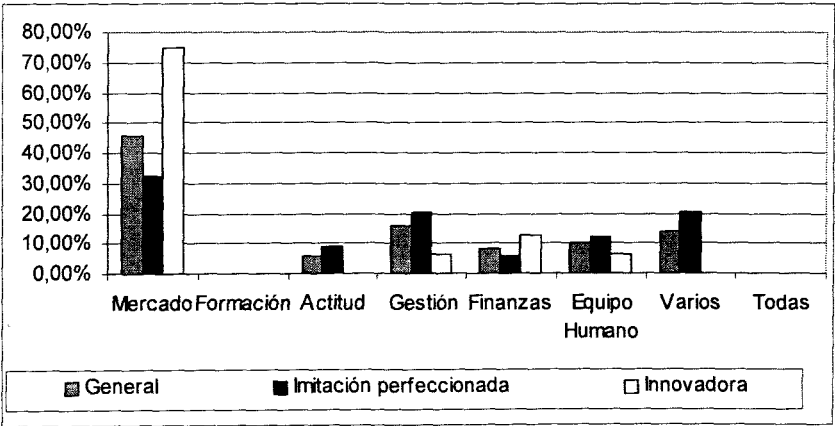
El gráfico anterior muestra la preocupación que ambos grupos sentían por todo lo relacionado con el mercado antes de iniciar su andadura empresarial, si bien para los que asumieron una iniciativa propia, el segundo factor era la gestión, y para los que participaron emprendiendo una iniciativa de otros, creían que el equipo humano sería el segundo factor de éxito.

Gráfico 8.116.
Número de empleados



De menor a mayor número de empleados, era considerado el mercado, de forma creciente, el factor principal de éxito con antelación al hecho emprendedor, la gestión era percibido como el segundo factor de éxito para los emprendedores con más de 20 ó menos de 5 empleados, y las finanzas y el equipo humano para los proyectos que contaron entre 6 y 19 empleados.

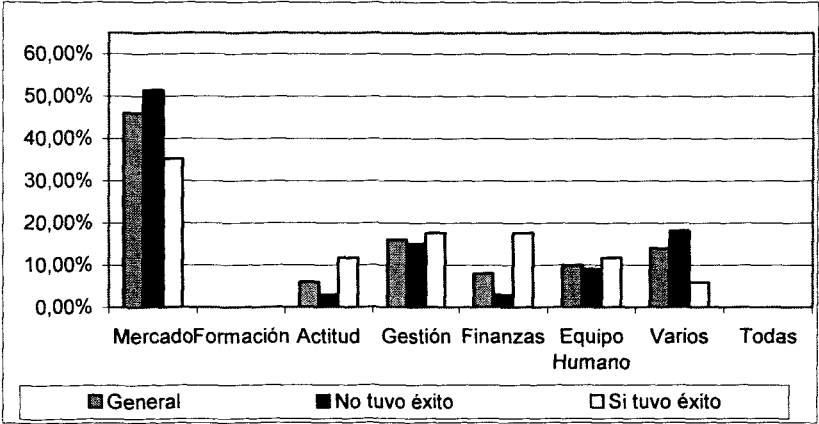
Gráfico 8.117.
Tipo de idea



El mercado aparece de forma aplastante como principal factor de éxito antes de emprender para los que pusieron en práctica una idea innovadora, siendo para ellos las finanzas un segundo factor relevante, aunque a gran distancia de aquél.

Aquéllos que emprendieron una imitación perfeccionada, también pensaban que el mercado iba a ser crucial para el éxito, si bien en mucha menor medida y, a escasa distancia, también creían que la gestión y el equipo humano tendrían relevancia.

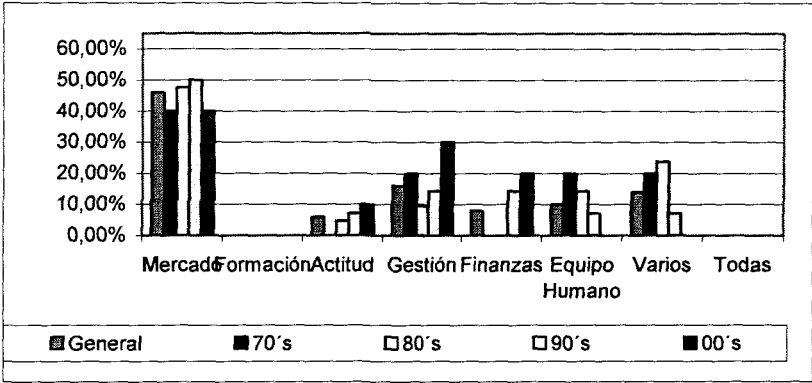
Gráfico 8.118.
Percepción de éxito



Por último aquellos que afirman que su proyecto fracasó, creían mayoritariamente que el mercado iba a ser determinante en la consecución del éxito, con la gestión en un segundo pero relevante plano.

Los encuestados que perciben que sí tuvieron éxito, admiten que el mercado era su principal preocupación antes de emprender, pero consideraban que gestión y finanzas y, en menor medida el equipo humano y la actitud, iban a ser factores también determinantes.

Gráfico 8.119.
Década

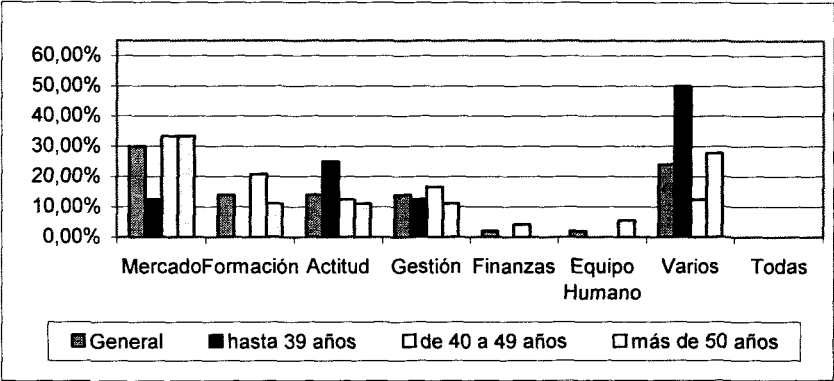


Independientemente de la década en que pusieron en marcha su proyecto, todos los encuestados pensaban que el mercado iba a ser la clave del éxito antes de ponerlo en marcha, con la gestión en segundo lugar.

9. Claves reales del éxito del emprendedor, tras haber emprendido

Se trata a continuación de analizar cuales son, según los encuestados, las claves del éxito, una vez que terminó su aventura empresarial. Es de observar que el capítulo "factores varios" adquiere un valor considerable entre las respuestas a esta pregunta, así como que finanzas y equipo humano son percibidos como elementos no cruciales para conseguir el buen fin de un proyecto empresarial:

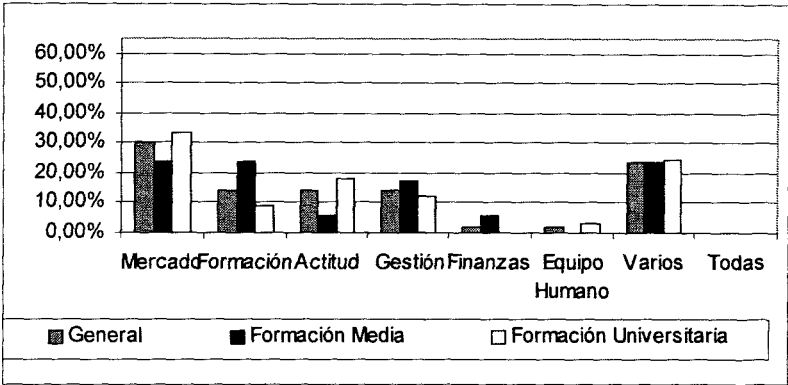
Gráfico 8.120.
Edad actual



Los emprendedores cuya edad actual es superior a 40 años, sostienen opiniones muy similares, por cuanto consideran que el dominio de todo lo relacionado con el mercado es clave para obtener el éxito, y que formación (en mayor medida para los emprendedores de edad intermedia), gestión y actitud, son otros factores de relevancia.

En cambio, la mitad de los emprendedores de edad actual inferior a 39 años (y aproximadamente la cuarta parte del resto) opinan que son varios los factores, y distintos de los ofrecidos en la pregunta, los que facilitan el éxito empresarial. Como factor concreto una cuarta parte de ellos opina que la actitud es un factor relevante y en último lugar el mercado y la gestión.

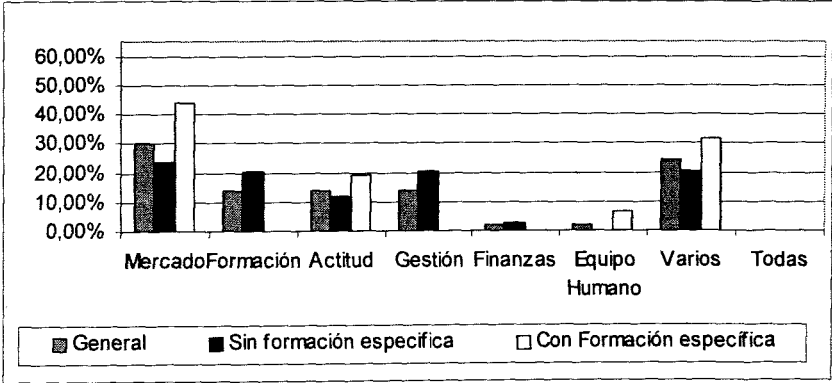
Gráfico 8.121.
Formación previa



Los encuestados que tienen preparación universitaria opinan que el mercado es la principal clave del éxito, y actitud y gestión, segunda y tercera respectivamente.

Aquellos entrevistados que tienen formación de grado medio opinan en cambio que mercado y formación son, por igual, factores clave de éxito, considerando la gestión en tercer lugar.

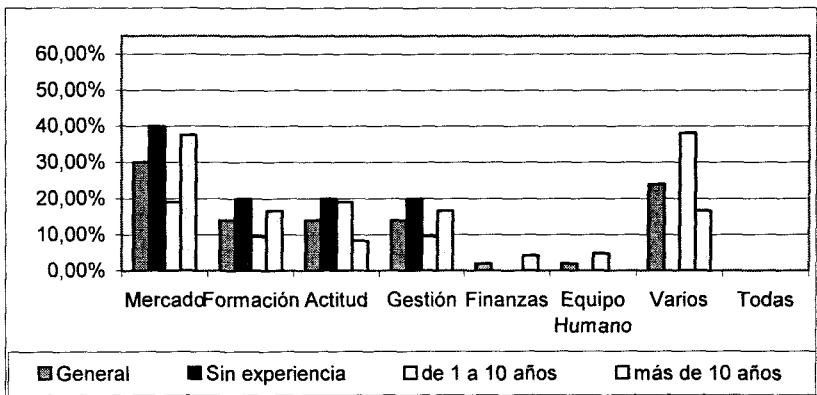
Gráfico 8.122.
Formación específica en ADE



Para cerca de la mitad de los encuestados que recibieron formación específica en ADE, el mercado es el factor clave de éxito, con un único segundo factor relevante: la actitud.

Para aquellos entrevistados que no tuvieron acceso a tal formación, y aún considerando el primer factor clave para el éxito, gestión y formación son también importantes a escasa distancia de aquél.

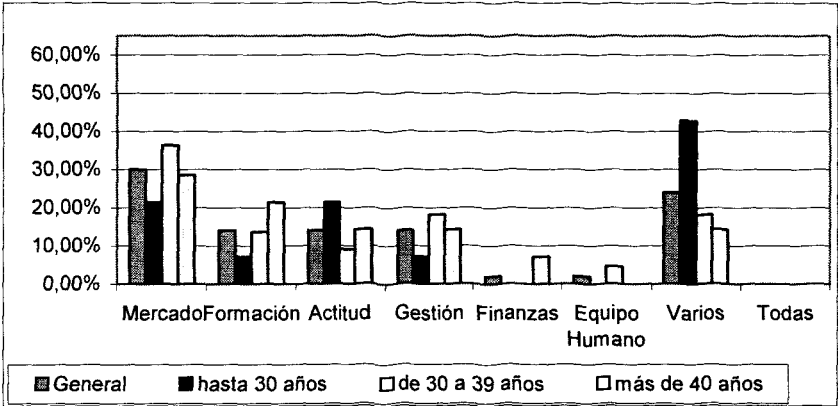
Gráfico 8.123.
Experiencia previa



El cuadro anterior muestra que el mercado es el factor clave de éxito para los tres segmentos estudiados, si bien aquellos encuestados que disponían de entre 1 y 10 años de experiencia opinan que la actitud, al mismo nivel, también lo es.

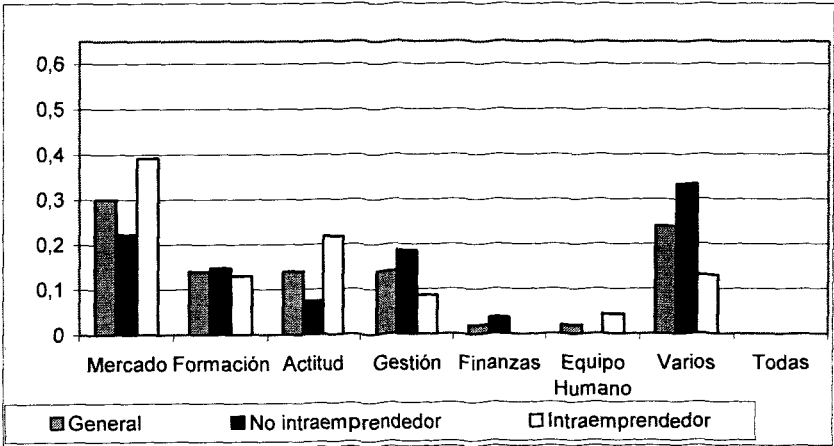
Tanto para los encuestados que no tenían, como para aquellos que tenían más de 10 años de experiencia, formación, gestión y actitud (en menor medida para los más expertos), son igualmente factores clave.

Gráfico 8.124.
Edad de emprender



En valores medios es nuevamente el mercado el considerado mayor factor de éxito, si bien para los emprendedores más jóvenes, la actitud también lo es al mismo nivel. Formación (en mayor medida en opinión de los más veteranos), gestión y actitud son factores de éxito también relevantes para los emprendedores de más de 30 años.

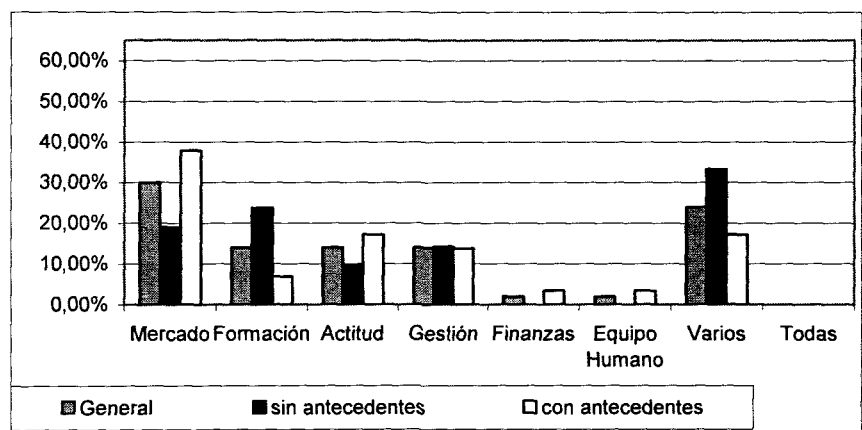
Gráfico 8.125.
Fue intraemprendedor



Uno y otro grupo opina que el mercado es la principal clave del éxito, pero los intraemprendedores lo piensan de una forma más generalizada, así como que también lo son la actitud y, en menor medida, la formación.

Los no intraemprendedores piensan que gestión, a escasa distancia del mercado, y formación, son otros factores clave de éxito.

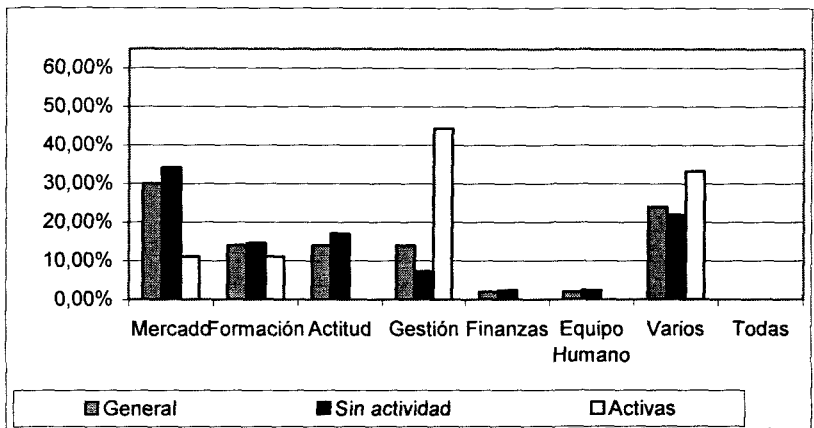
Gráfico 8.126.
Antecedentes familiares



En el gráfico se observa que, para aquellos encuestados que tienen antecedentes familiares, es el mercado el principal factor de éxito, con la actitud y gestión en segundo y tercer lugar, a bastante distancia de aquél.

Para aquellos entrevistados que no tienen antecedentes familiares empresariales es en cambio la formación el factor clave, con el mercado en segundo lugar, y gestión y actitud a continuación.

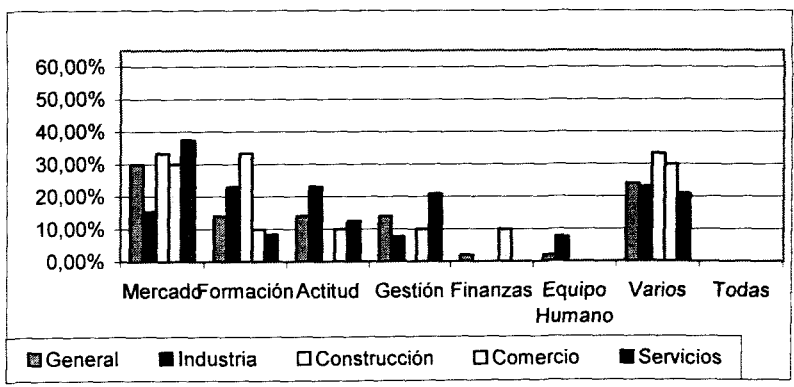
Gráfico 8.127.
Situación actual de la empresa



En función de la situación de la empresa en el momento de la entrevista, aquellos encuestados cuyos proyectos han tenido una continuidad, consideran que la gestión es la clave del éxito de un proyecto empresarial, con formación y mercado como segundas causas, a amplia distancia.

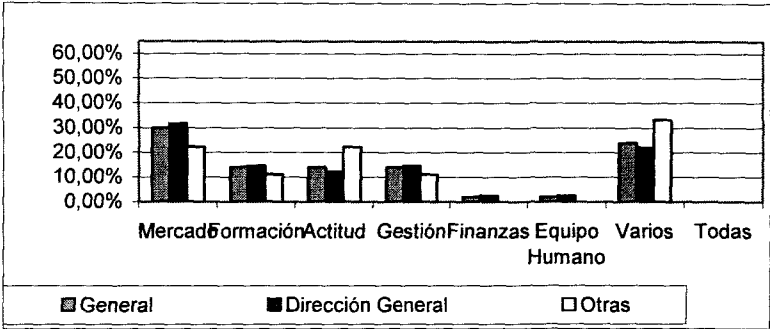
Aquellos encuestados cuyos proyectos se vieron obligados al cierre, consideran que el mercado es el principal factor de éxito, con actitud y formación como segunda y tercera razones para el mismo.

Gráfico 8.128.
Sector de actividad



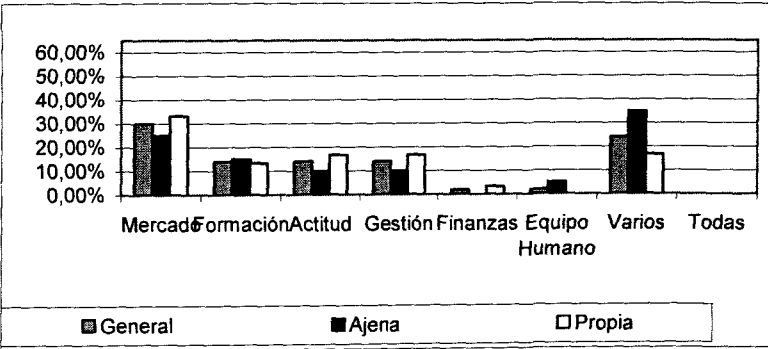
El análisis por sectores de actividad, si bien en su conjunto determina que el mercado es el principal factor clave, muestra que no lo es así en el sector Industrial, que concede mayor valor a la formación y la actitud, si bien los emprendedores del sector de la Construcción piensan que esta no tiene relevancia alguna. Al equipo humano se le concede muy poca importancia.

Gráfico 8.129.
Jerarquía asumida en el proyecto



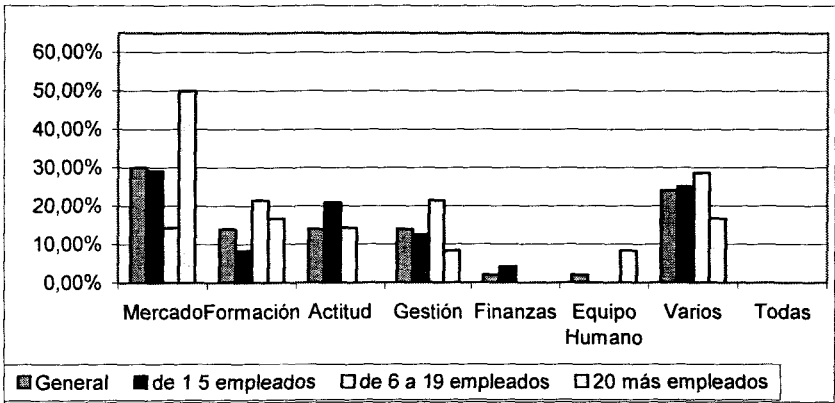
En este aspecto ambos grupos muestran opiniones bastante parecidas, si bien el mercado como principal factor de éxito es valorado al mismo nivel que la actitud por aquellos emprendedores que no asumieron la dirección general del proyecto. Gestión y formación son los siguientes factores de éxito para ambos grupos.

Gráfico 8.130.
Tipo de iniciativa



Del cuadro anterior se desprende que las opiniones son asimismo bastante parejas entre estos dos grupos, ya que el mercado es percibido como la principal razón de éxito junto con la gestión, y a continuación formación y actitud.

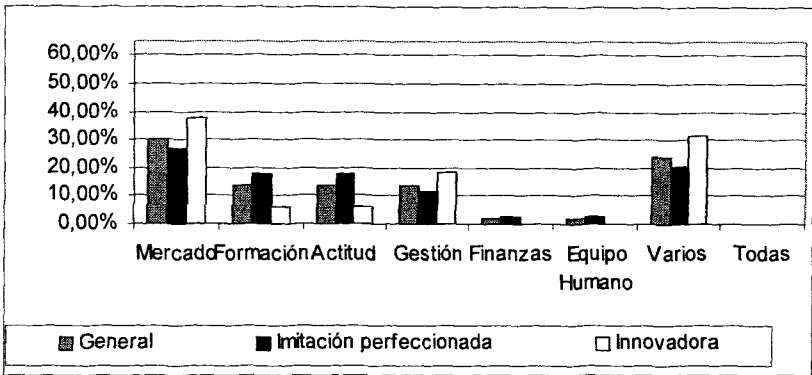
Gráfico 8.131.
Número de empleados



Según el número de empleados que participaron en el proyecto, el mercado se muestra claramente como el principal factor de éxito para la mitad de los empresarios que emplearon a más de 20 personas, y para el 30% de los emprendedores que emplearon a menos de 5 trabajadores.

En cambio para los encuestados que emplearon en su proyecto a entre 6 y 19 personas son la formación y la gestión los factores de éxito más relevantes. El mercado y la actitud serían los siguientes factores clave para el mismo.

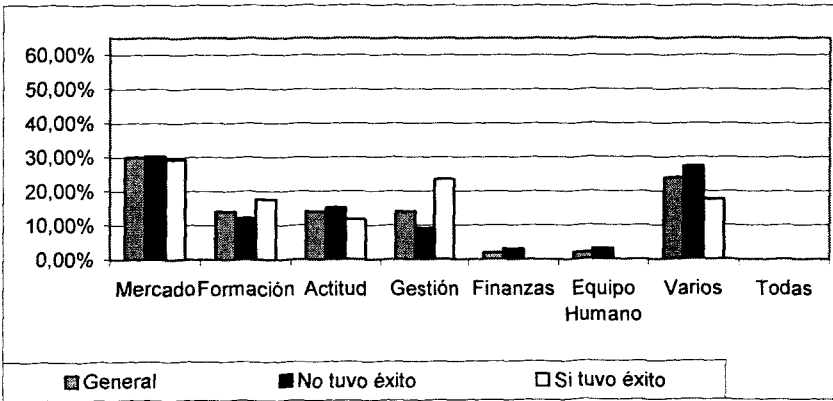
Gráfico 8.132.
Tipo de idea



La adecuada aproximación al mercado vuelve a ser el principal factor de éxito de un proyecto emprendedor para ambos grupos analizados, si bien lo es de forma más acentuada para los que pusieron en marcha una idea innovadora, quienes además creen que la gestión es el segundo elemento de éxito.

Para aquellos encuestados que abordaron la puesta en marcha de una imitación perfeccionada como proyecto empresarial, el mercado es asimismo el principal factor que garantiza el éxito, pero seguido muy de cerca por la actitud y la formación.

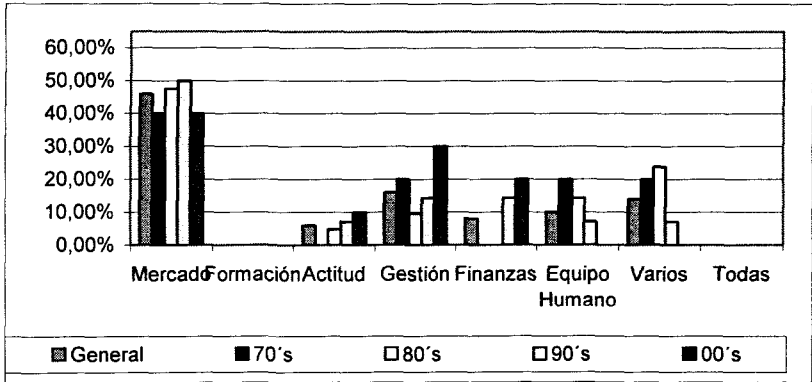
Gráfico 8.133.
Percepción de éxito



Tomando en consideración la percepción de éxito entre los encuestados, el factor mercado es considerado principal precursor del mismo por alrededor de un 30% de los encuestados de cada grupo, si bien aquellos que admiten no haber tenido éxito estiman que la gestión es el segundo condicionante para el mismo, seguido de la formación.

Para aquellos que admiten su fracaso, es la actitud el segundo factor de éxito, y la formación el tercero.

Gráfico 8.134.
Década

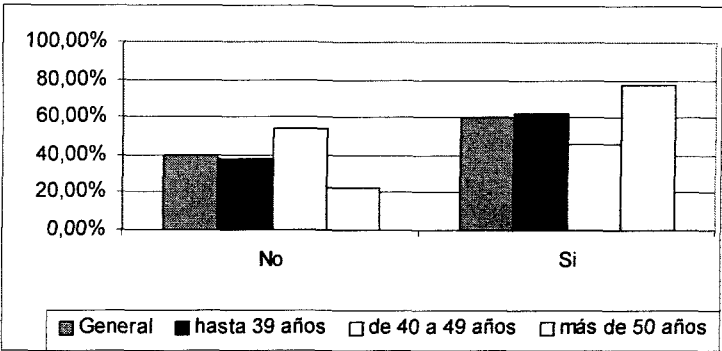


Independientemente de la década en que pusieron en marcha su proyecto, todos los encuestados pensaban que el mercado iba a ser la clave del éxito antes de iniciarlo, con la gestión en segundo lugar.

10. Se elaboró plan de negocios antes de iniciar la aventura emprendedora

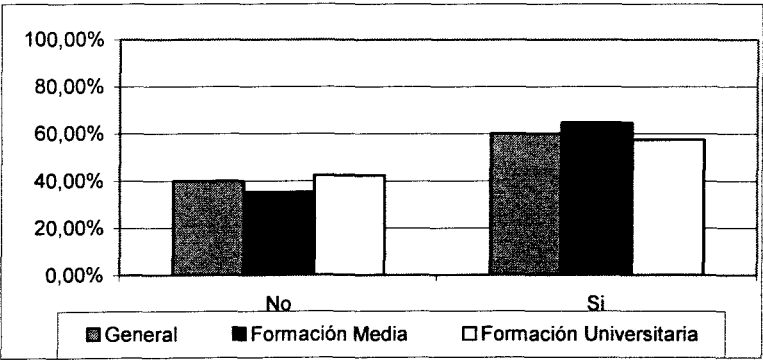
Se va a analizar seguidamente, para los segmentos de encuestados más relevantes, quienes de ellos elaboraron un plan de negocios con anterioridad a acometer su iniciativa emprendedora:

Gráfico 8.135.
Edad actual



Se observa que casi el 80% de los emprendedores más veteranos de la encuesta, sí elaboraron un plan de negocios y que de entre los emprendedores más jóvenes más del 60% también lo hicieron. Hay sin embargo más de un 50% de emprendedores que actualmente tienen entre 40 y 50 años, que no prepararon plan de negocios alguno.

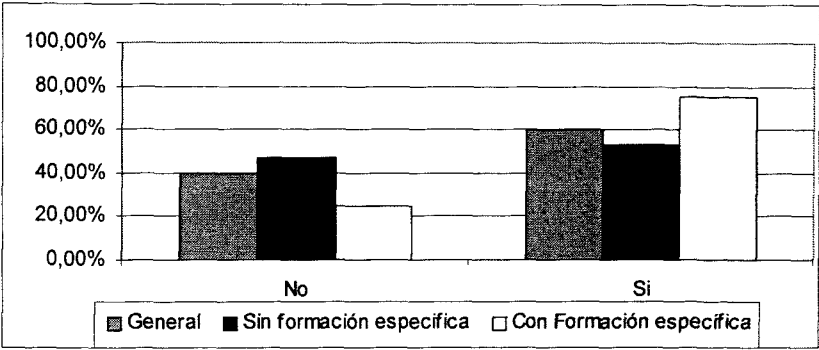
Gráfico 8.136.
Formación previa



Este hecho no revela conclusiones interesantes, pues no llega al 5% la diferencia entre el número de emprendedores de la muestra que, teniendo formación

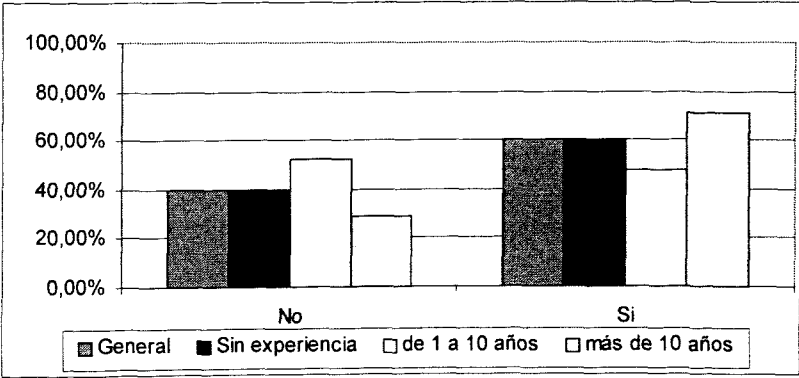
universitaria, confeccionó un plan de negocios, en relación con los que no disfrutaron de la misma.

Gráfico 8.137.
Formación específica en ADE



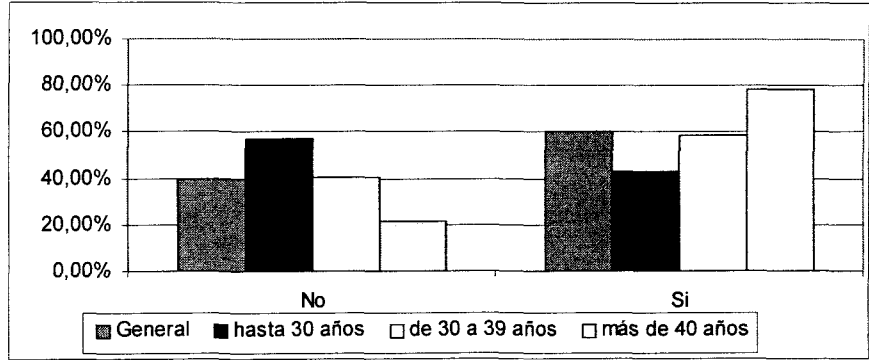
Sí se producen diferencias notables en cuanto a qué parte de la muestra, disponiendo de formación específica en ADE, elaboró un plan de negocios respecto a los que no lo hicieron, ya que la mitad de estos no elaboraron plan de negocios alguno, frente a únicamente el 25% de aquellos. Por otro lado, tres de cada cuatro emprendedores que había recibido formación en ADE, elaboró un plan de negocios antes de emprender su aventura.

Gráfico 8.138.
Experiencia previa



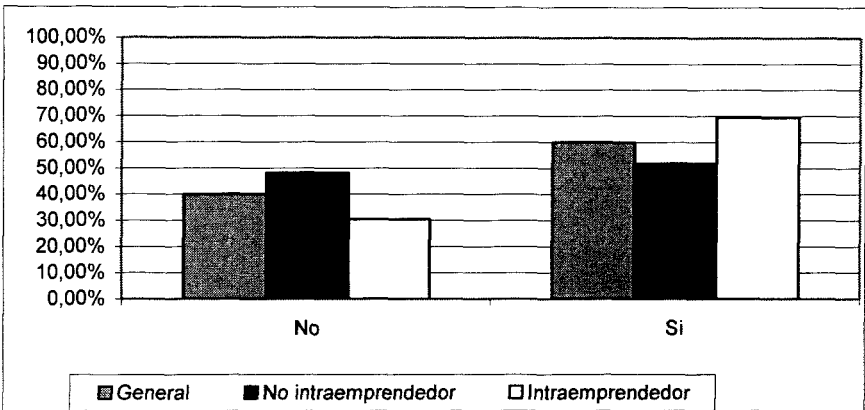
El 70% de los entrevistados que ostentaban más de 10 años de experiencia y el 60% de los que no tenían experiencia alguna, elaboraron plan de negocios, sin embargo algo más de la mitad de los que tenían entre 1 y 10 años de experiencia no lo hizo.

Gráfico 8.139.
Edad de emprendedor



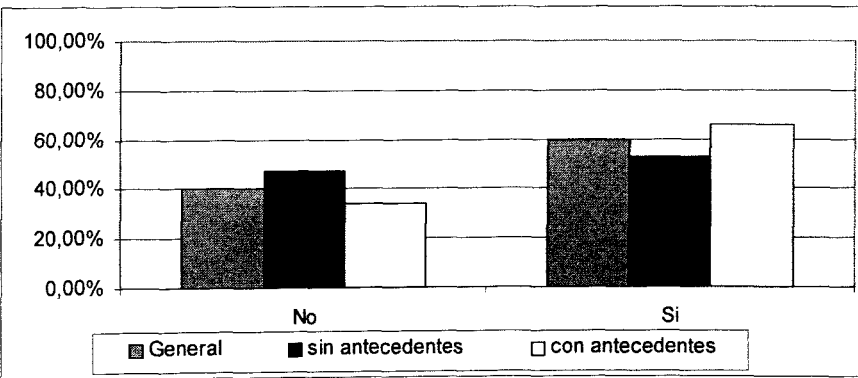
El cuadro anterior parece revelar una relación clara y creciente entre la edad a la que emprendieron los encuestados y el hecho de elaborar o no un plan de negocios para llevar a cabo la iniciativa empresarial, de forma que sólo un 40% de los emprendedores que llevaron a cabo su iniciativa empresarial antes de los 30 años, no lo elaboró, y casi un 80% de los emprendedores más veteranos si lo hizo. Los emprendedores de entre 30 y 39 años, quedan justamente en la mitad de esos valores.

Gráfico 8.140.
Fue intraemprendedor



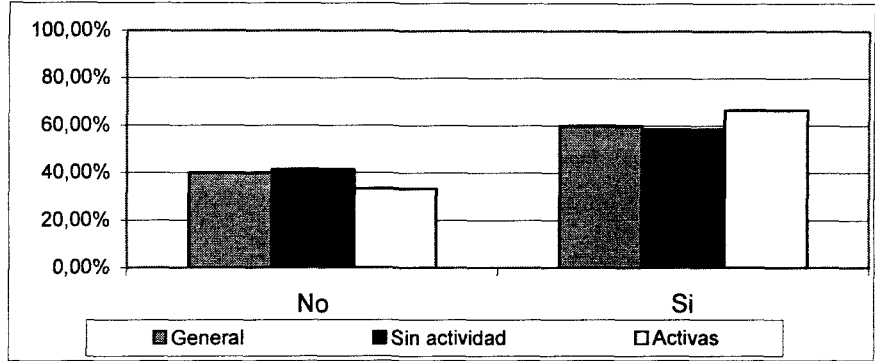
El cuadro anterior refleja que el hecho de haber sido *intraemprendedor* con antelación a iniciar la aventura emprendedora es significativo a la hora de elaborar un plan de negocios, ya que un 70% de aquéllos *sí* elaboró plan de negocios, frente a sólo un 50% de los no intraemprendedores.

Gráfico 8.141.
Antecedentes familiares



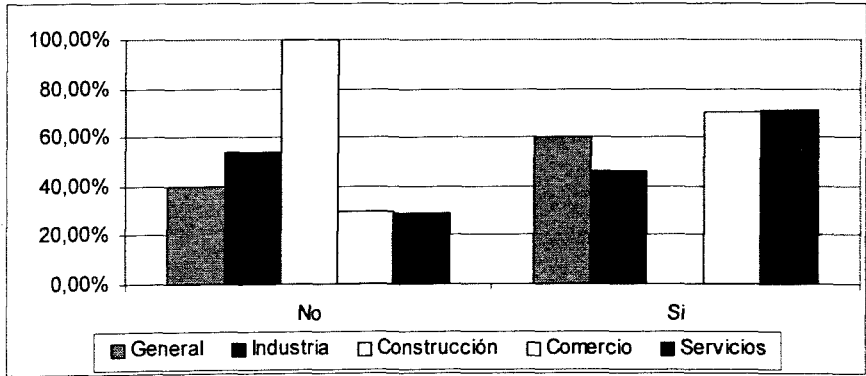
El hecho de haber gozado de antecedentes familiares no parece influir demasiado a la hora de analizar cuales de los encuestados elaboraron plan de negocios o no, ya que no llega al 10% la diferencia entre unos y otros.

Gráfico 8.142.
Situación actual de la empresa



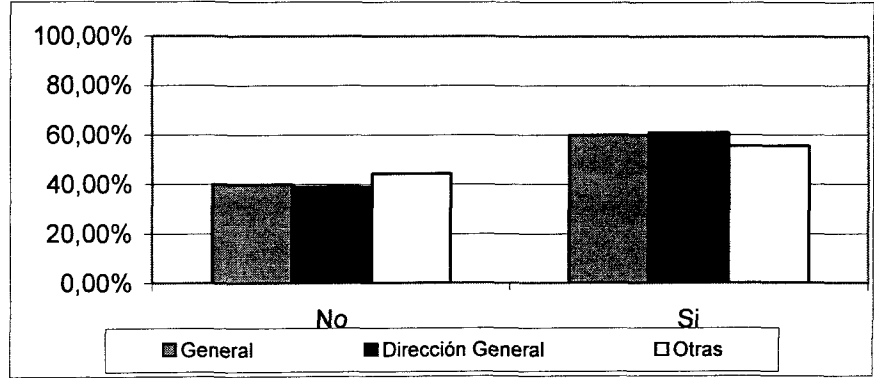
De igual forma no parece tener mucha influencia el hecho de haber elaborado un plan de negocios a la hora de confrontarlo con cuales de los proyectos acometidos continúan activos en la actualidad, ya que la diferencia entre unos y otros casos es de un exiguo 10%, eso sí, a favor de los primeros.

Gráfico 8.143.
Sector de actividad



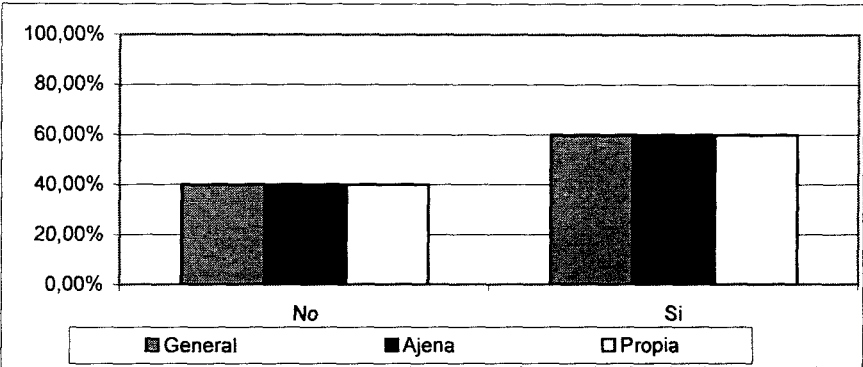
Del cuadro anterior se desprende que los emprendedores encuestados pertenecientes al sector de la Construcción fueron bastante reticentes a la hora de elaborar un plan de negocios, ya que ninguno lo hizo. En cambio aproximadamente un 70% de los encuestados que actuaron en los sectores Servicios o Comercio sí lo hizo, así como casi un 50% de los emprendedores del sector industrial entrevistados.

Gráfico 8.144.
Jerarquía asumida en el proyecto



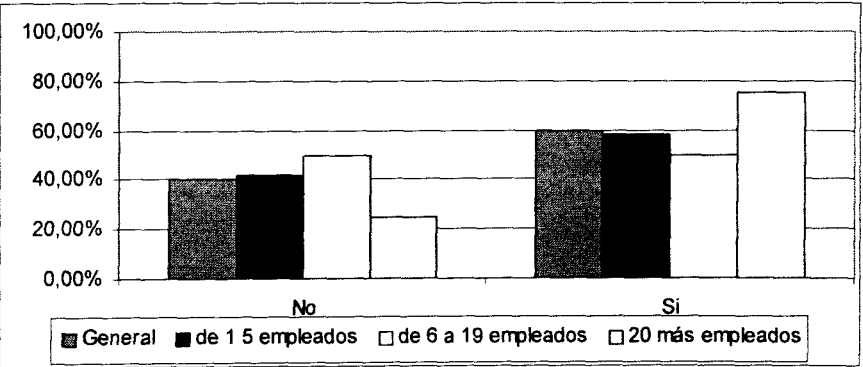
Tampoco se observan diferencias reseñables entre los emprendedores que asumieron la dirección general del proyecto y los que no, a la hora de analizar cuales de ellos elaboraron plan de negocios o no, ya que la diferencia entre unos y otros no alcanza el 5%.

Gráfico 8.145.
Tipo de iniciativa



Este hecho también se muestra irrelevante, ya que es idéntico el número de emprendedores entrevistados que elaboró plan de negocios al poner en práctica iniciativas propias, que el de aquéllos que se incorporaron a proyectos no ideados por ellos mismos.

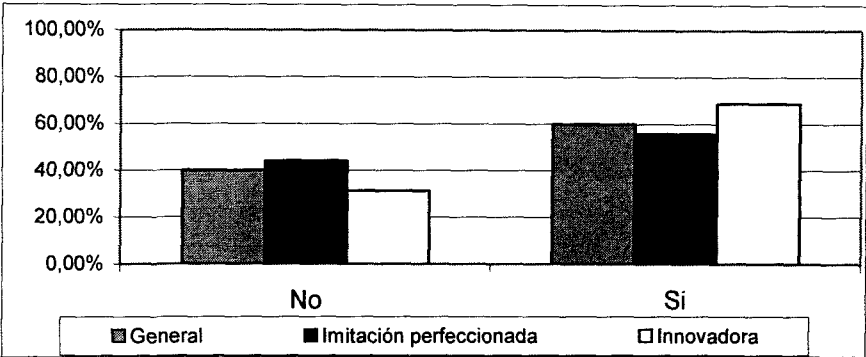
Gráfico 8.146.
Número de empleados



Por número de empleados se observa que, más del 70% de los encuestados que afirman haber empleado en ellos a más de 20 personas sí elaboraron plan de

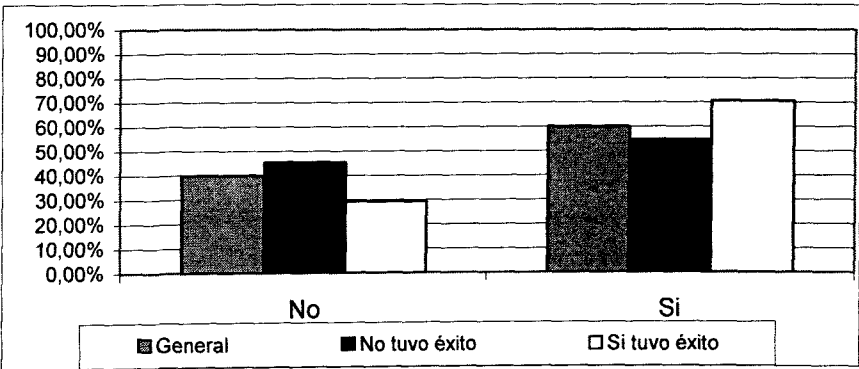
negocios, de igual forma que la mitad de los que emplearon a entre 6 y 19 empleados y casi un 60% de los que tuvieron 5 ó menos trabajadores.

Gráfico 8.147.
Tipo de idea



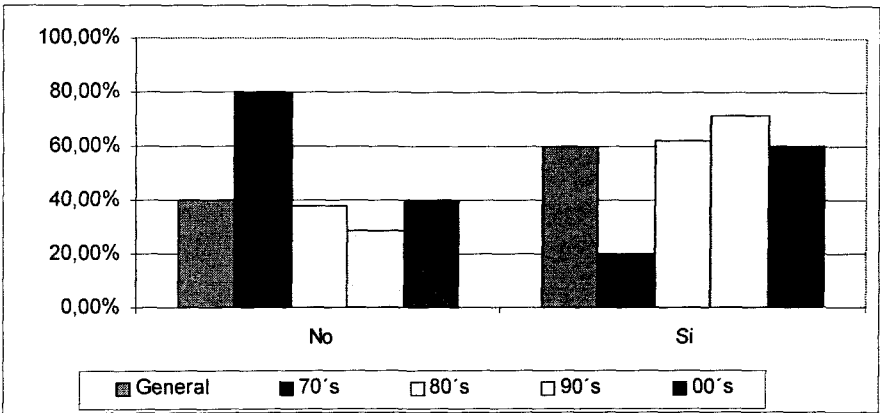
Del anterior gráfico se desprende que el 70% de los emprendedores encuestados que puso en práctica una idea innovadora sí elaboró un plan de negocios, frente un 55% de los que llevó a cabo una imitación perfeccionada.

Gráfico 8.148.
Percepción de éxito



Por último, el 70% de los encuestados que considera que sí tuvo éxito en su iniciativa emprendedora afirma que elaboró un plan de negocios antes de iniciar aquélla, frente a únicamente algo más de la mitad de los que admiten que no tuvieron éxito.

Gráfico 8.149.
Década

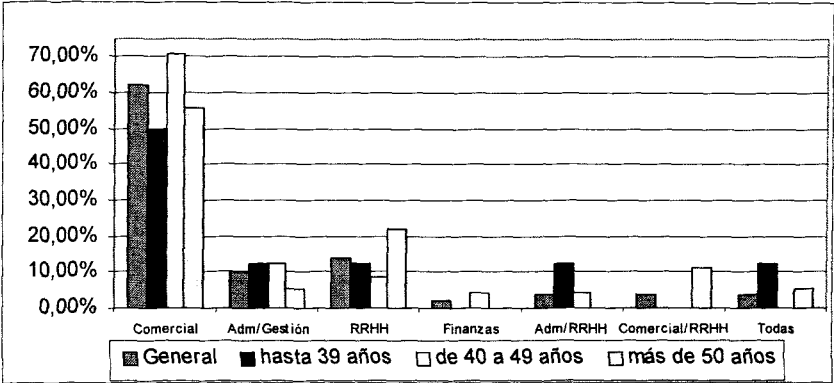


A medida que transcurre el tiempo, el emprendedor parece profesionalizarse más y son más los que sí elaboraron un plan de negocios, con una ligera caída entre los que emprendieron a partir del año 2000.

11. Area que se considera más importante para el buen fin de un proyecto

A continuación se va a analizar las opiniones de los encuestados respecto al área de la vida de la empresa que los mismos consideran más importante para la obtención del éxito empresarial. Dado que algunos entrevistados optaron por combinar áreas en sus respuestas, se ha procedido a agrupar estas en función de la reiteración de las mismas.

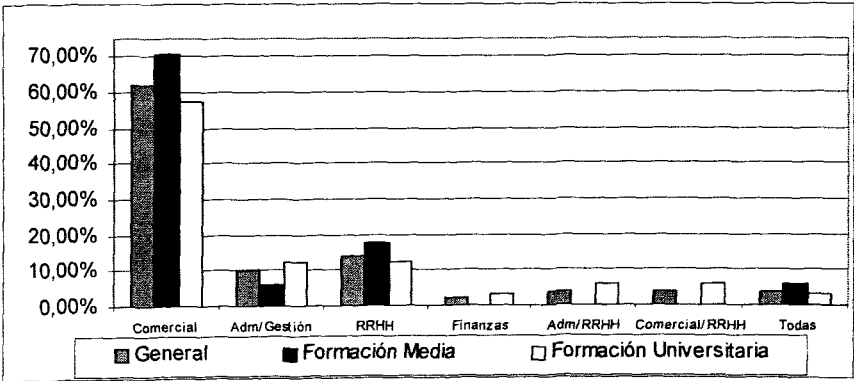
Gráfico 8.150.
 Edad actual



En función de la edad actual, todos los entrevistados estiman que la parte comercial es la clave del éxito, oscilando este dato entre el 50% de los encuestados más jóvenes y algo más del 70% de los emprendedores de entre 40 y 49 años.

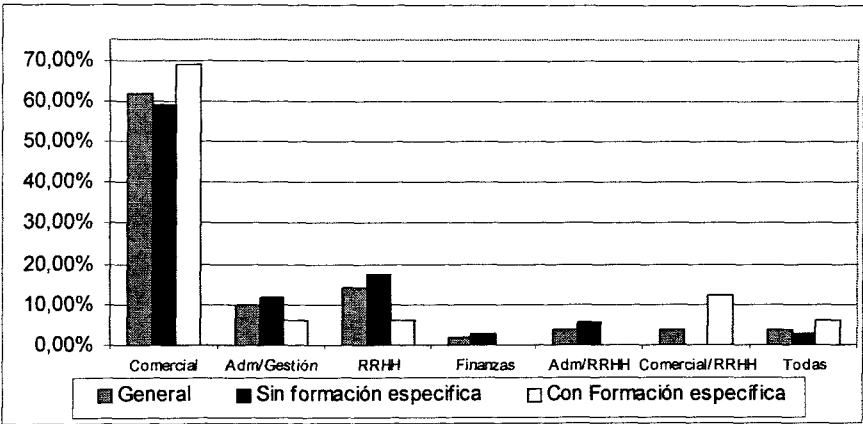
El segundo área clave resulta ser para los encuestados recursos humanos, adquiriendo aún más importancia para los encuestados más veteranos, siendo la tercera área más relevante administración y gestión.

Gráfico 8.151.
 Formación previa



Como se puede observar, la formación previa es considerada clave del éxito empresarial para ambos grupos, pero es significativo que le conceden incluso más importancia aquellos encuestados que únicamente disponían de formación de grado medio. El área de recursos humanos, a gran distancia, es la segunda más importante para aquellos encuestados que tenían formación de grado medio, y el área de gestión para aquellos que tenían formación universitaria.

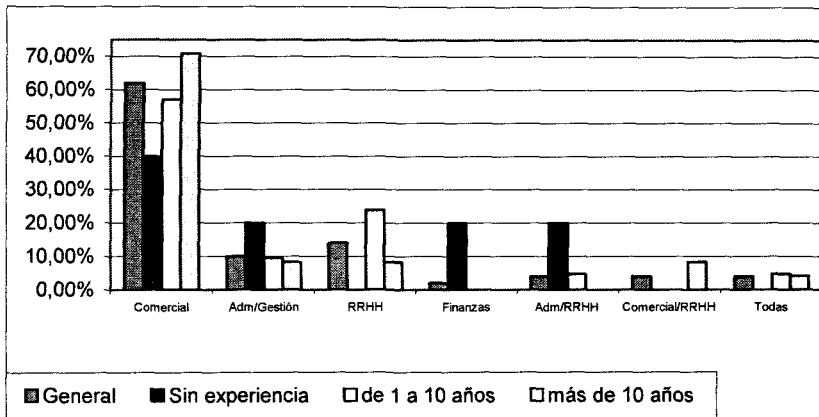
Gráfico 8.152.
Formación previa en ADE



El gráfico anterior nuevamente muestra la importancia que la mayor parte de los encuestados asignan a la formación específica en ADE, ya que no solo cerca del 70% de los que la recibieron así lo valoran, sino que casi el 60% de los que no tuvieron acceso a ella, opinan de la misma forma.

Recursos humanos y administración y gestión vuelven a ser consideradas segunda y tercera áreas más importantes para asegurarse el éxito empresarial, si bien arrojando valores mayores entre los encuestados que no recibieron formación en ADE.

**Gráfico 8.153.
Experiencia previa**

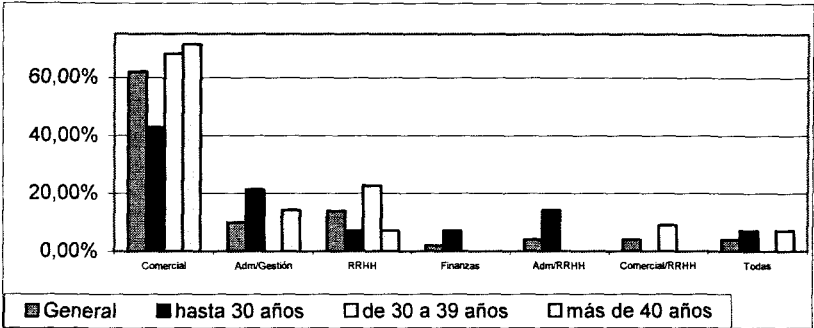


Contemplando los resultados desde la perspectiva de la experiencia previa de los encuestados, nuevamente es el área comercial la considerada clave del éxito, si bien con valores decrecientes a medida que la experiencia es menor.

Los encuestados que no disponían de experiencia previa opinan que, aunque en menor medida, un 20% frente a un 40% del área comercial, las áreas de administración y gestión, finanzas y recursos humanos son de importancia relevante de cara a conseguir el éxito empresarial.

Para los encuestados con experiencia, son recursos humanos en segundo lugar y gestión en tercero, las siguientes áreas claves para el mismo.

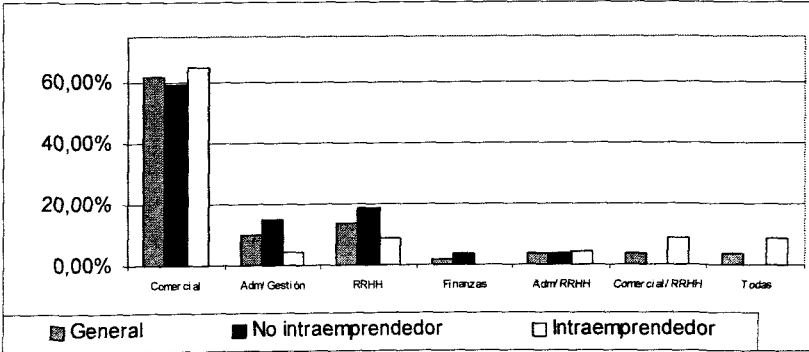
Gráfico 8.154.
Edad de emprender



Como se puede apreciar, para alrededor del 70% de los sujetos encuestados de más de 30 años, es el área comercial la clave del éxito empresarial, opinando de igual forma algo más del 40% de los encuestados que no alcanzan dicha edad, que al mismo tiempo opinan que administración y gestión y recursos humanos, son las siguientes áreas más importantes.

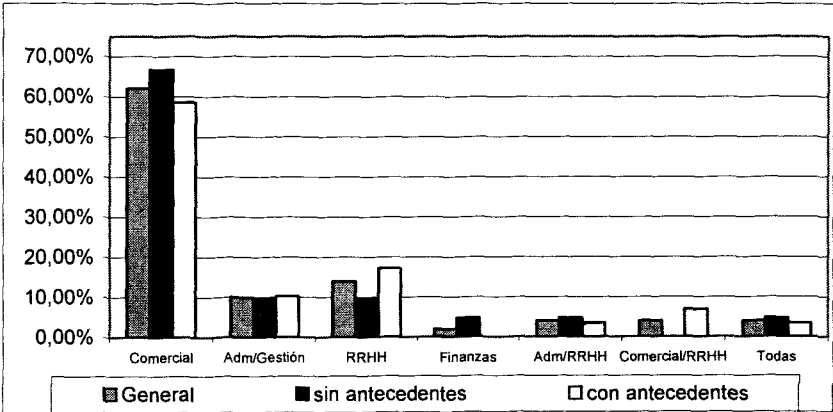
Los emprendedores de entre 30 y 39 años opinan que recursos humanos es el segundo área relevante de cara al éxito, los encuestados más veteranos, en cambio, piensan que lo es la administración y gestión.

Gráfico 8.155.
Fue intraemprendedor



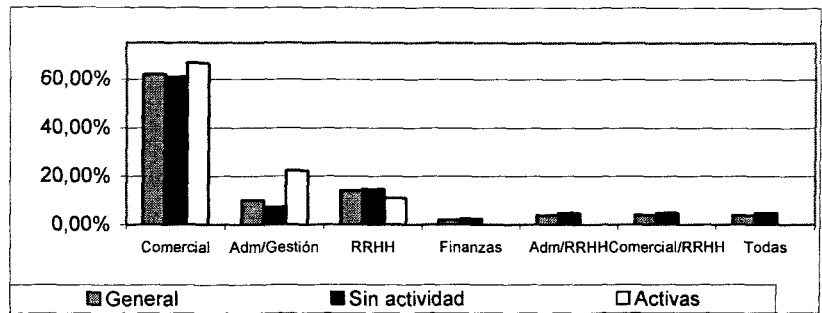
El gráfico anterior muestra afinidad en las respuestas entre los encuestados, independientemente de aquellos encuestados que fueron intraemprendedores o de los que no lo fueron, ya que ambos grupos opinan que el área comercial es en buena medida (alrededor del 60%) clave para el éxito, si bien los no intraemprendedores le dan una menor relevancia a favor de administración y gestión y recursos humanos.

Gráfico 8.156.
Antecedentes familiares



También hay afinidad en las respuestas desde esta perspectiva, ya que ambos grupos de encuestados se muestran de acuerdo en que el área comercial es clave para el éxito, y en que recursos humanos y administración y gestión son las siguientes áreas de relevancia, aunque a gran distancia de aquella.

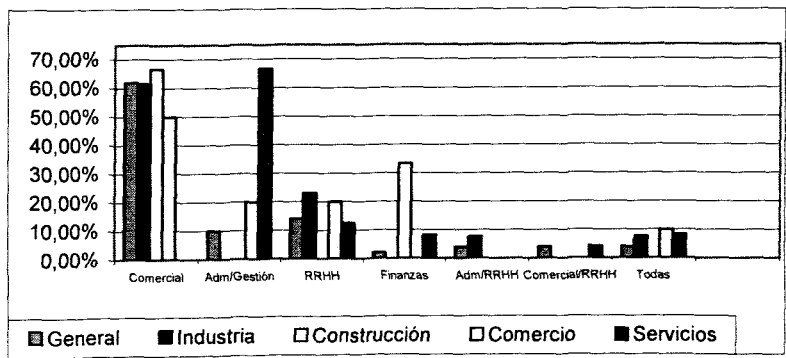
Gráfico 8.157.
Situación actual de la empresa



El cuadro anterior muestra que aquellos proyectos que tanto para más del 60% de los emprendedores encuestados cuyos proyectos han tenido una continuidad tras el fracaso inicial, como para los que no, el área comercial es la clave del éxito empresarial.

Para los emprendedores que iniciaron un proyecto que debió afrontar su cierre, es el área de gestión y administración en segundo lugar, la clave del éxito empresarial, sin embargo lo son los recursos humanos para aquellos emprendedores cuyos proyectos encontraron posteriormente una vía para la supervivencia.

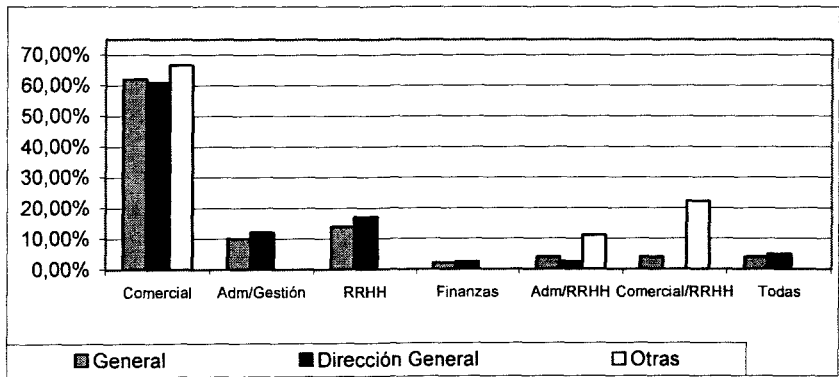
Gráfico 8.158
Sector de actividad



Desde esta óptica es interesante resaltar que los emprendedores del sector Servicios encuestados no conceden ninguna importancia al área comercial como factor de éxito, estimando que la clave es la administración y gestión.

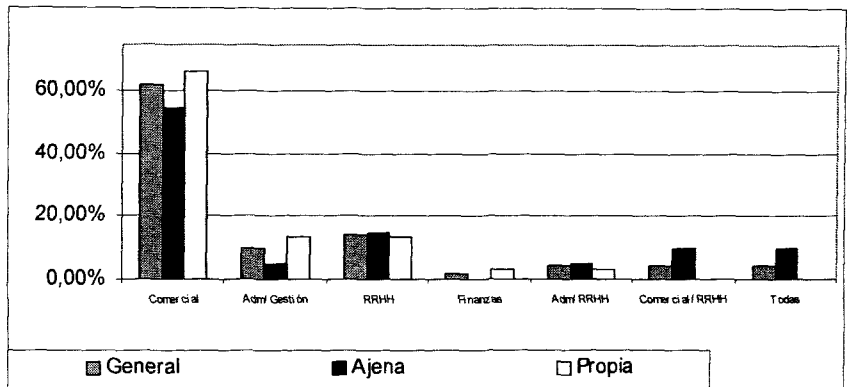
Para los restantes 3 sectores analizados, continua siendo el área comercial la clave del éxito, si bien el área financiera es clave para los proyectos del sector de la Construcción, y las áreas de administración y gestión y recursos humanos para el sector Comercio, y este último para todos los sectores analizados, con excepción de los encuestados pertenecientes al sector de la Construcción.

Gráfico 8.159.
Jerarquía asumida en el proyecto



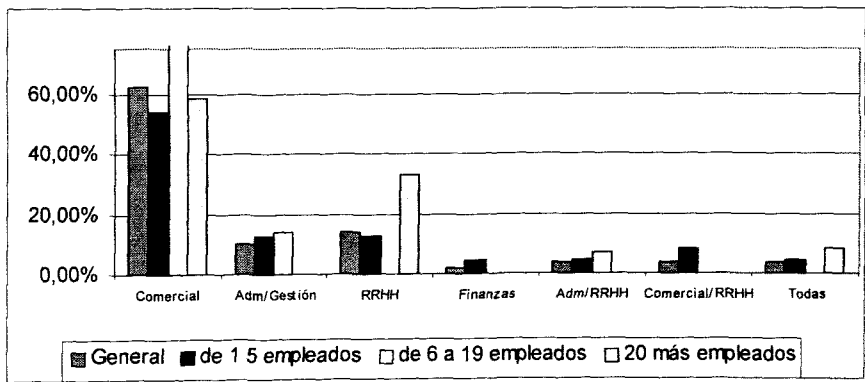
Como se puede apreciar, ambos grupos estudiados coinciden en que el área comercial es la clave del éxito, recursos humanos la segunda y administración y gestión la tercera, eso sí, a gran distancia de aquélla.

Gráfico 8.160.
Tipo de iniciativa



Según el tipo de iniciativa, ajena o propia, en ambos casos el área comercial continua siendo considerada la clave del éxito, y nuevamente recursos humanos en segundo lugar, y administración y gestión en tercero.

Gráfico 8.161.
Número de empleados

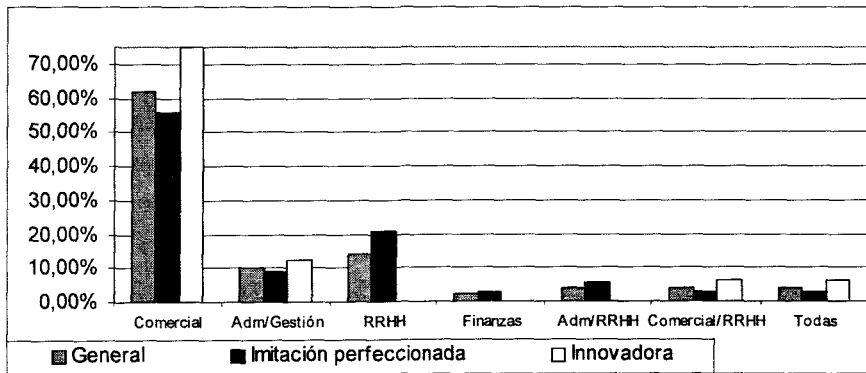


El gráfico indica claramente que el área comercial sigue siendo clave cuando se analizan las respuestas de los encuestados agrupándolos por el número de

empleados que concitó el proyecto, de forma que esta opinión es compartida por más del 50% de ellos. Unicamente algo más del 30% de los empresarios que llegaron a alcanzar una plantilla superior a los 20 empleados opina que la gestión de recursos humanos es una segunda razón clave para el éxito, en este caso sin tener relevancia alguna a su juicio la administración y gestión de la empresa.

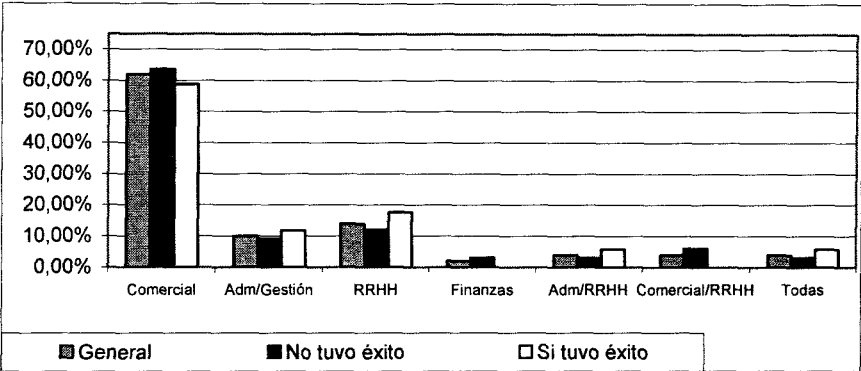
Para el resto de segmentos analizados es precisamente esa área, administración y gestión, la segunda razón del éxito empresarial, aunque a gran distancia del área comercial.

Gráfico 8.162
Tipo de idea



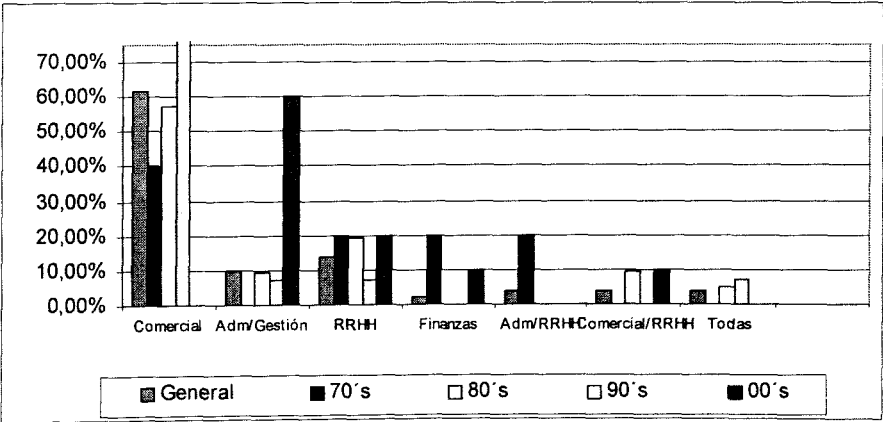
Los encuestados innovadores dan una extrema importancia al área comercial como factor de éxito (superior al 70%), si bien los no innovadores opinan de igual forma, aunque en menor medida. Aquellos piensan que la administración y gestión es el segundo factor relevante de éxito y los no innovadores en cambio piensan que los es el área de recursos humanos.

Gráfico 8.163.
Percepción de éxito



El área comercial es clave del éxito para aproximadamente un 60% de los sujetos entrevistados independientemente de su percepción de éxito o fracaso, coincidiendo ambos grupos en que recursos humanos, en segundo lugar, y administración y gestión, en tercero, son áreas a cuidar de cara al éxito empresarial.

Gráfico 8.164.
Década

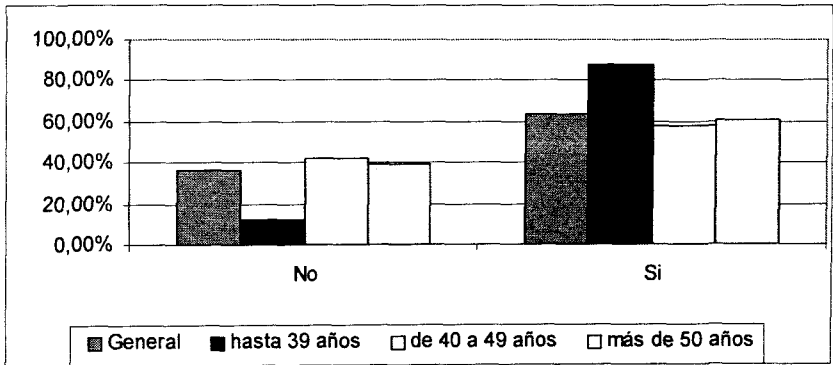


A medida que transcurre el tiempo, el mercado va siendo considerado por los emprendedores encuestados como el área más importante de cara a la consecución del éxito, pero sin embargo los que han emprendido en este siglo parecen no darle ninguna importancia, otorgándosela, de manera masiva, a la gestión.

12. Abordó otra iniciativa empresarial posteriormente, tras el primer fracaso

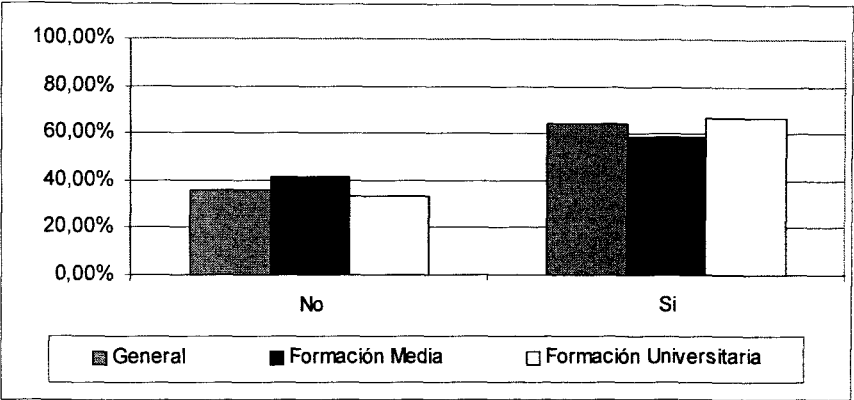
Se trata a continuación de conocer, agrupándolos por segmentos, quienes de los encuestados abordaron una segunda experiencia emprendedora:

Gráfico 8.165.
Edad actual



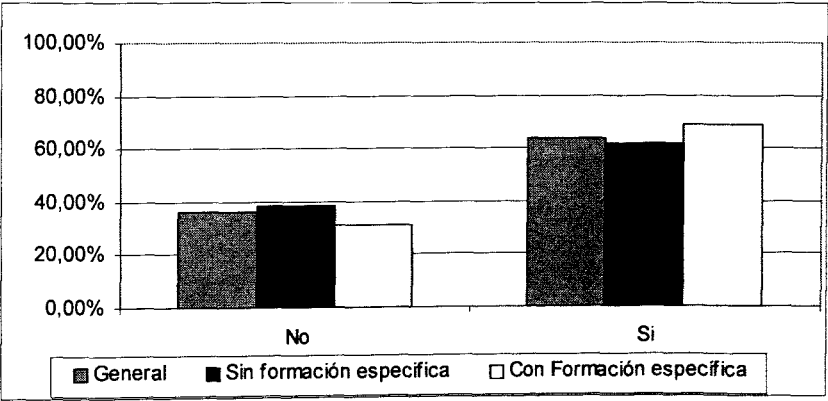
Casi el 90% de los emprendedores que actualmente tienen menos de 39 años, y un 60% del resto, lo han vuelto a intentar posteriormente.

Gráfico 8.166.
Formación previa



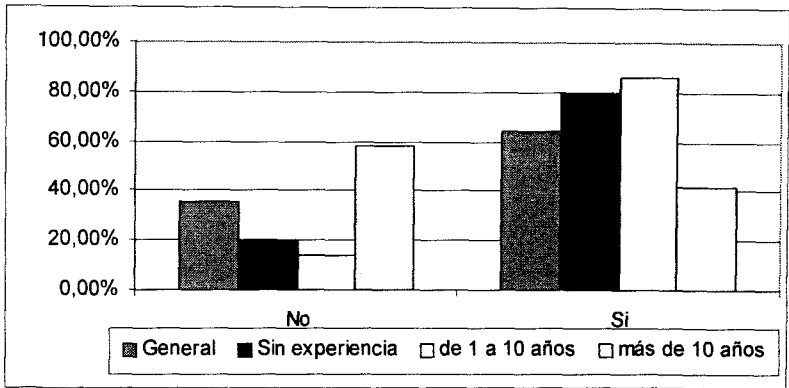
Cerca de un 70% de los encuestados que tenían formación universitaria, repitieron experiencia emprendedora, pero casi de un 60% de los que no la tenían, también lo intentaron de nuevo.

Gráfico 8.167.
Formación específica en ADE



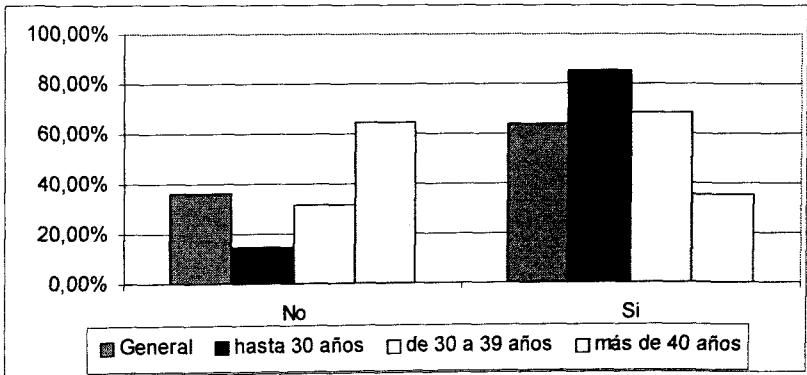
De nuevo cerca de un 70% de los encuestados que tenía formación en ADE, y un 60% de los que no la tenía, volvieron a intentarlo.

Gráfico 8.168.
Experiencia previa



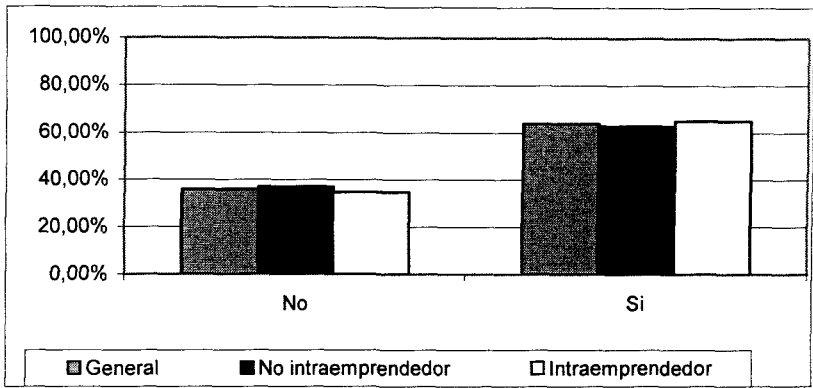
Un 80% de los emprendedores que emprendió por primera vez sin experiencia, lo vuelve a intentar, lo que también hacen aquéllos que tenían entre 1 y 10 años de experiencia. Sin embargo, de los que superan la frontera de los 10 años de experiencia, únicamente un 40% lo vuelve a intentar.

Gráfico 8.169.
Edad de emprender



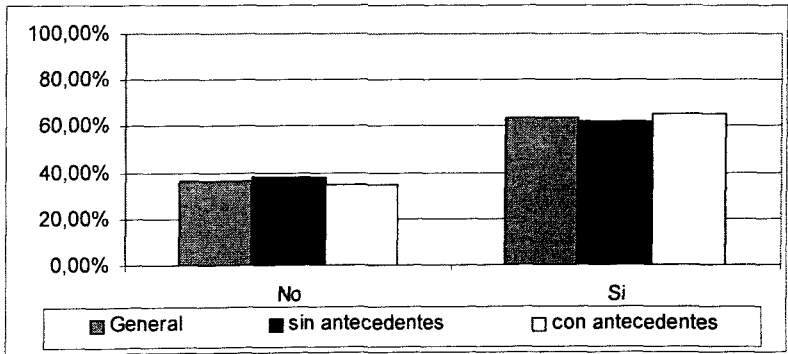
Del gráfico anterior se deduce que cuanto mayor es la edad a la que se emprende por primera vez, la motivación para repetir experiencia es menor.

Gráfico 8.170.
Fue intraemprendedor



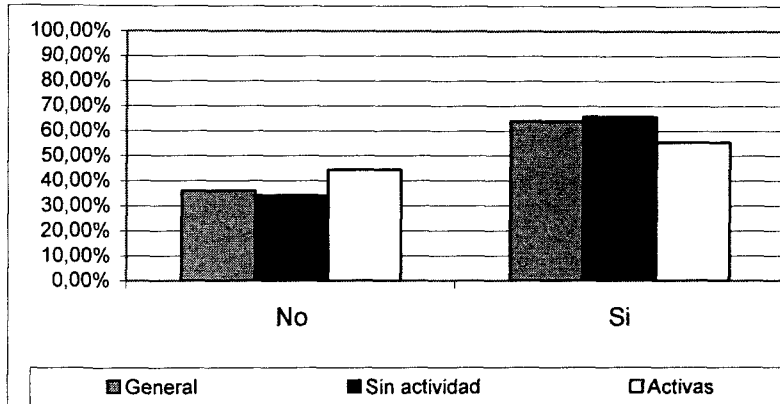
Haber sido intraemprendedor parece no tener incidencia sobre la motivación para emprender una segunda vez, ya que más del 60% de ambos grupos vuelven a emprender por segunda vez.

Gráfico 8.171.
Antecedentes familiares



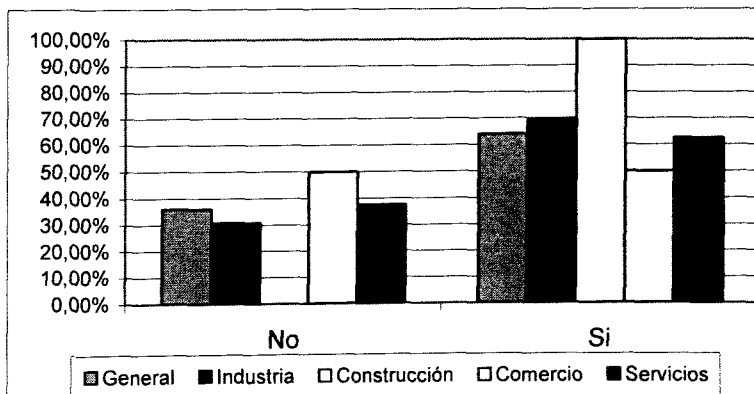
De igual forma los antecedentes familiares, como se puede ver, inciden mínimamente en la capacidad de emprender por segunda vez tras un primer fracaso.

Gráfico 8.172.
Situación actual de la empresa



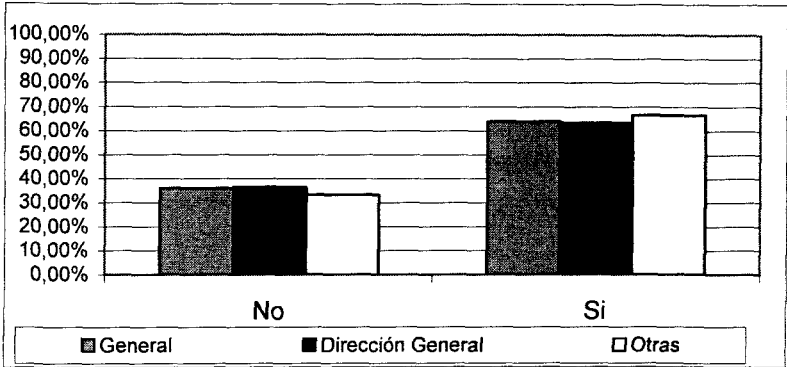
Algo más de un 60% de aquellos emprendedores encuestados que se vieron obligados al cierre de sus empresas afrontaron una segunda experiencia emprendedora, mientras que aquéllos cuyas iniciativas tuvieron una continuidad también lo han hecho, pero en menor medida.

Gráfico 8.173.
Sector de actividad



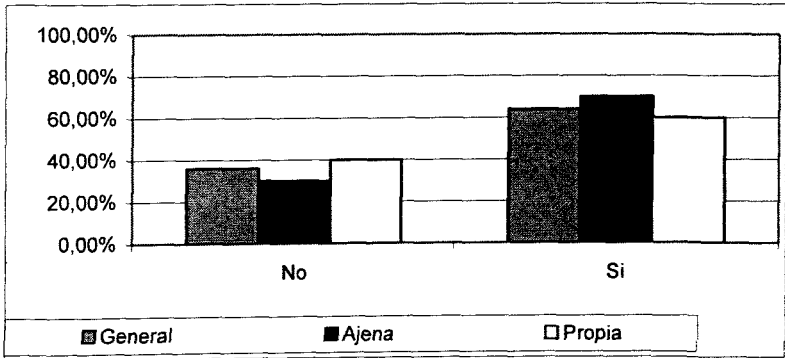
Los empresarios del sector de la Construcción encuestados, en todos los casos iniciaron un segundo proyecto emprendedor, así como entre un 60 y un 70% de los encuestados de los sectores de Industria y Servicios. Los del sector Comercio han sido los menos proclives a hacerlo, aunque la mitad de ellos lo logró.

Gráfico 8.174.
Jerarquía asumida en el proyecto



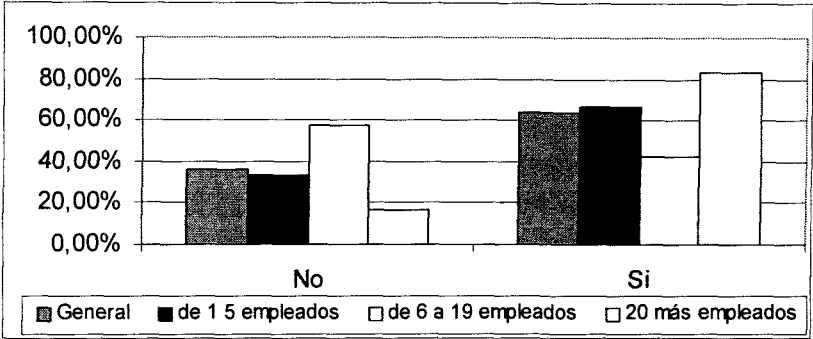
Tanto aquellos entrevistados que ocuparon la máxima responsabilidad como los que no lo hicieron, han vuelto a emprender en más de un 60% de casos.

Gráfico 8.175.
Tipo de iniciativa



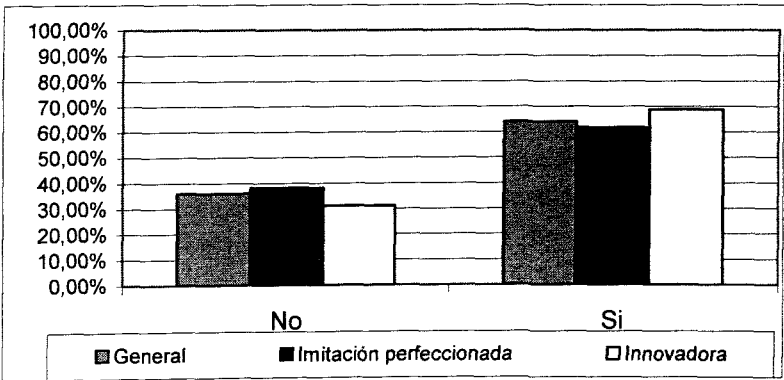
Del gráfico anterior se desprende que un 70% de los emprendedores que pusieron en práctica en primera instancia una iniciativa ajena, tienen mayor tendencia a afrontar una segunda experiencia, en relación con los que fracasaron tratando de realizar un proyecto empresarial en base a una idea propia (60%).

Gráfico 8.176.
Número de empleados



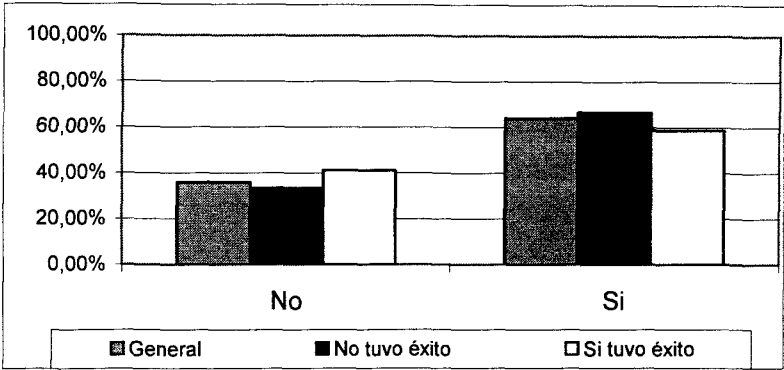
Los encuestados que pusieron en práctica los proyectos de mayor magnitud en términos de número de empleados, repiten experiencia emprendedora en más de un 80% de casos. Los que emplearon a menos de 6 personas, lo hacen en un 65% de casos. Por el contrario es el grupo de encuestados que dio empleo a entre 6 y 19 personas quienes no han vuelto a emprender en casi un 60% de casos.

Gráfico 8.177.
Tipo de idea



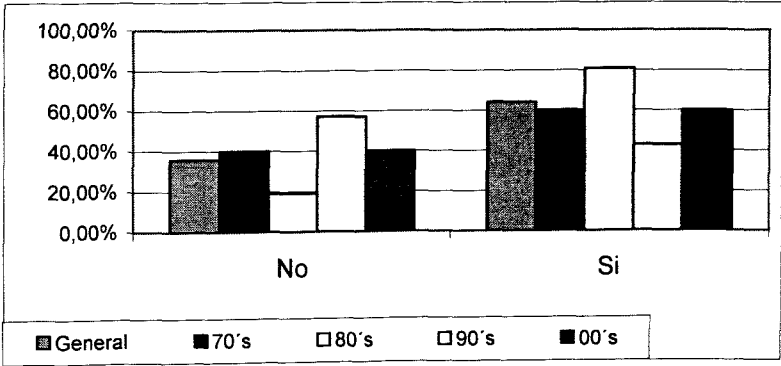
El tipo de idea no parece afectar demasiado a la capacidad de emprender por segunda vez por parte de los emprendedores encuestados, ya que la diferencia entre uno y otro grupo no alcanza los 10 puntos porcentuales.

Gráfico 8.178.
Percepción de éxito



Sí que sorprende, por paradójico, el hecho de que aquellos encuestados que afirman no haber tenido éxito en su primera experiencia emprendedora abordan un segundo intento con más frecuencia que los que afirmaban haber tenido éxito en aquella.

Gráfico 8.179.
Década

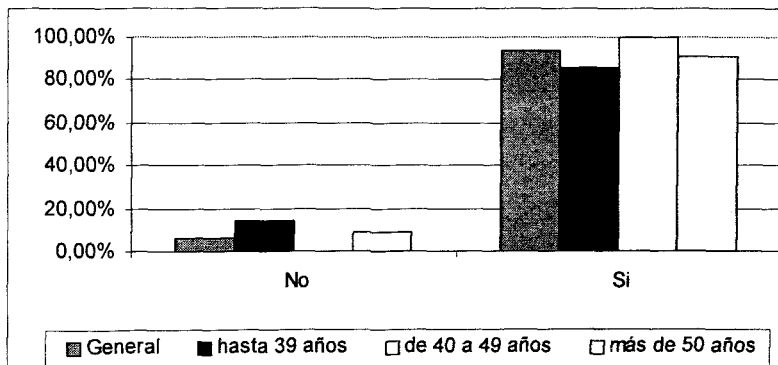


Con excepción de los que emprendieron en la década de los '80, el resto de encuestados lo ha vuelto a intentar mayoritariamente.

13. Considera que le ha ido mejor en su segunda experiencia, si lo volvió a intentar

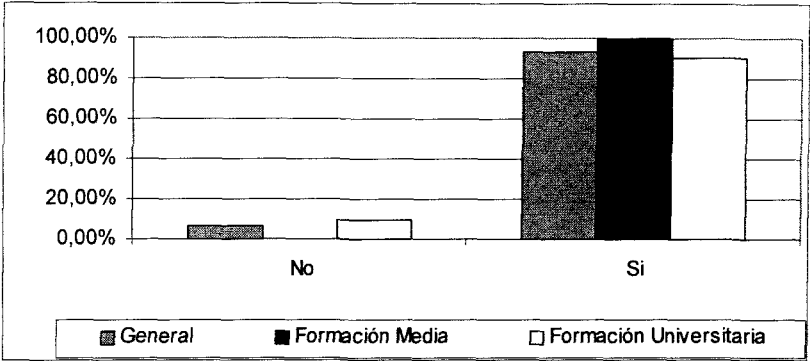
Abordamos a continuación el análisis de la percepción que los encuestados tienen del resultado de su segunda experiencia emprendedora, preguntando si considera que el nuevo intento le ha ido mejor, desde la óptica de grupos significativos de ellos:

Gráfico 8.180.
Edad actual



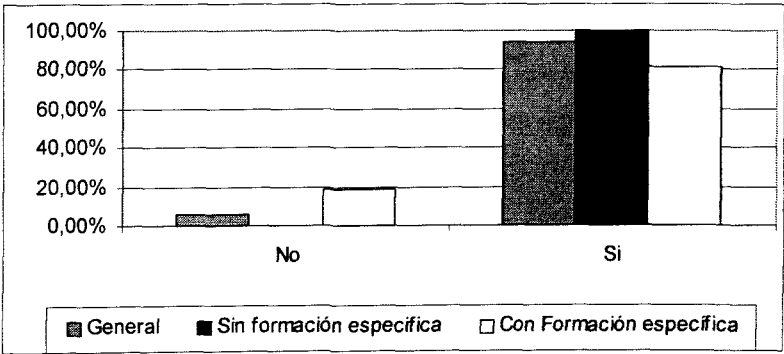
Independientemente de su edad actual, más del 80% de todos los encuestados que lo intentó de nuevo opina que le fue mejor en su segunda experiencia emprendedora, llegando incluso al 100% en el grupo de entre 40 y 49 años.

Gráfico 8.181.
Formación previa



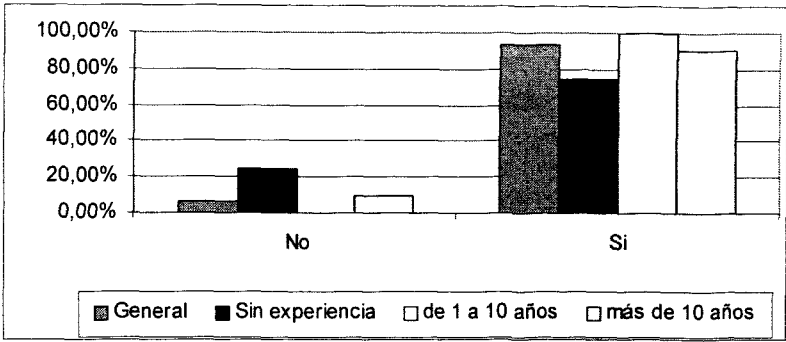
Los mismos resultados se dan al contemplar la formación de los encuestados, si bien la totalidad de aquéllos con grado de formación medio, afirma haber tenido éxito a la segunda oportunidad.

Gráfico 8.182.
Formación específica en ADE



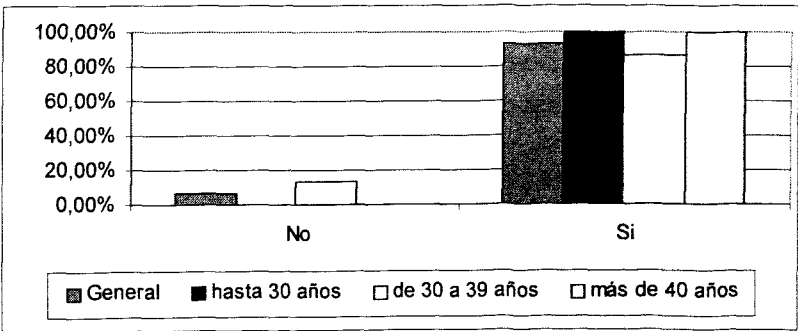
Es ciertamente sorprendente que el 100% de los que no tenían formación en ADE afirma haber tenido éxito en su segunda tentativa, mientras que únicamente algo más del 80% de los que sí disponen de tal formación, comparte esa percepción.

Gráfico 8.183.
Experiencia previa



Unicamente un 70% de los encuestados que abordaron su primera iniciativa emprendedora sin experiencia considera que le ha ido mejor en la segunda. Esta percepción es del 90% para aquéllos que tenían más de 10 años de experiencia, y alcanza el 100% para el grupo que acumulaba entre 1 y 10 años de experiencia.

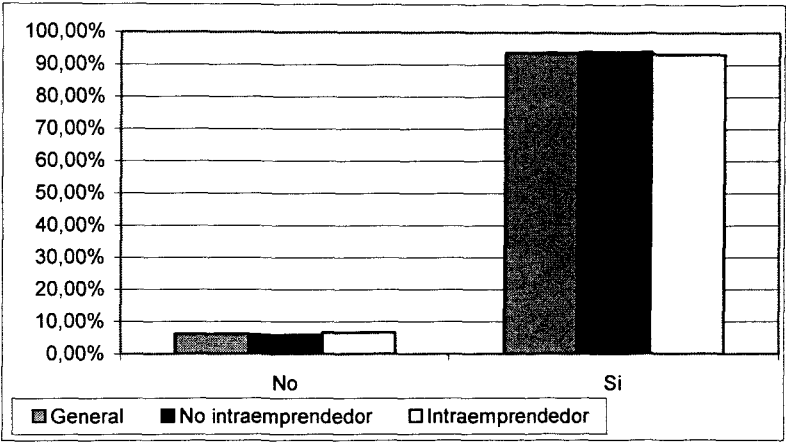
Gráfico 8.184.
Edad de emprender



Todos los encuestados que emprendieron por primera vez antes de los 30 o después de los 40 años afirman haber tenido éxito en la segunda experiencia

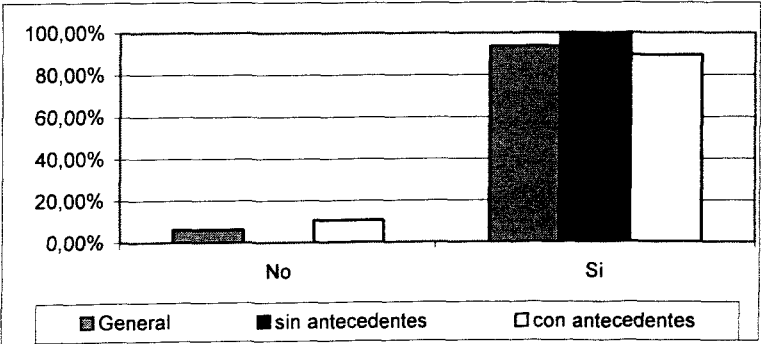
emprendedora, y casi un 90% de los que emprendieron por primera vez entre los 30 y los 39 años lo perciben de igual forma.

Gráfico 8.185.
Fue intraemprendedor



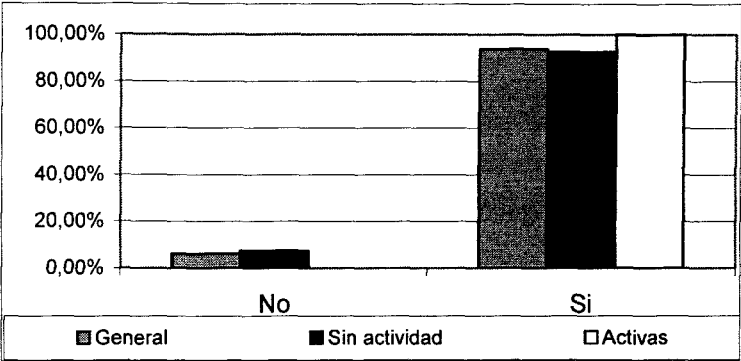
Tanto los intraemprendedores como los no intraemprendedores que emprendieron por segunda vez, consideran haber tenido éxito en esta segunda oportunidad, en algo más del 90% de casos.

Gráfico 8.186.
Antecedentes familiares



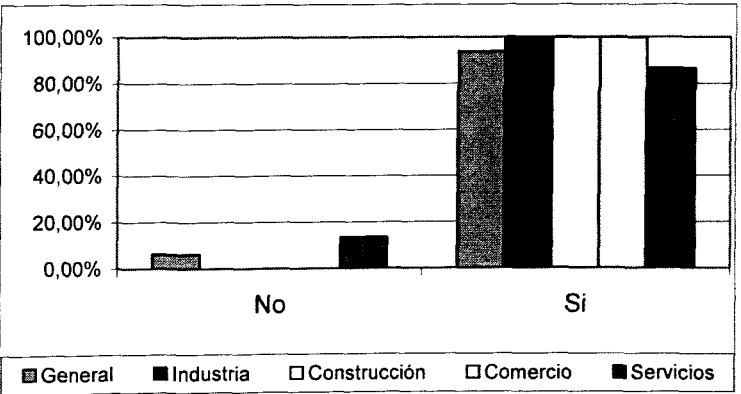
Todos los encuestados que no tenían antecedentes familiares emprendieron por segunda vez, y les fue mejor, mientras que de aquellos que si los tenían, tal percepción la alcanza el 90%.

Gráfico 8.187.
Situación actual de la empresa



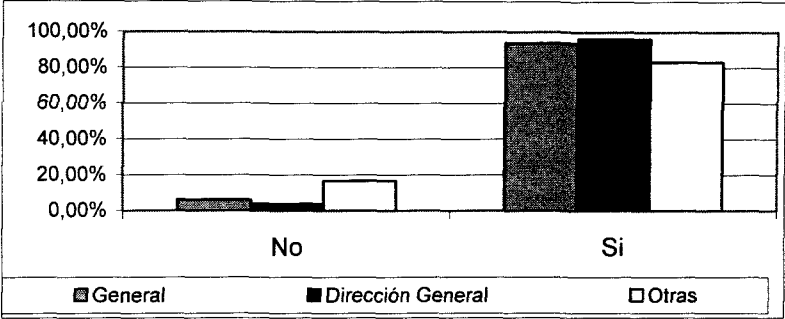
Todos los empresarios cuyas primeras empresas se mantuvieron activas, y que emprendieron por segunda vez, consideran haber tenido éxito en su segundo intento. Esta percepción alcanza también a algo más del 90% de los encuestados cuyas primeras empresas están inactivas.

Gráfico 8.188.
Sector de actividad



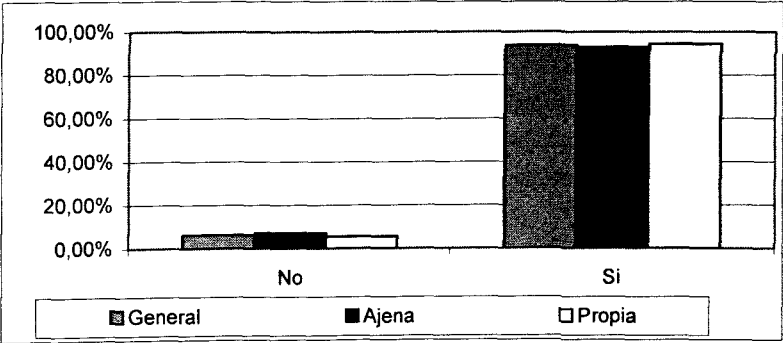
La totalidad de encuestados pertenecientes a los sectores Construcción, Industria y Comercio que realizaron un segundo proyecto emprendedor consideran les ha ido mejor, sólo el sector Servicios acoge a un 15% aproximadamente de desencantados tras la segunda intentona.

Gráfico 8.189.
Jerarquía asumida en el proyecto



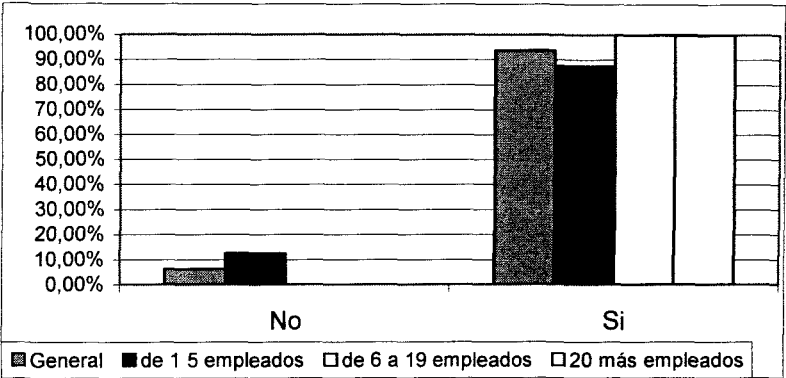
Los encuestados que fueron directores generales de sus primeros proyectos afirman haber tenido éxito en los segundos en cerca de un 95%, mientras que aquéllos que asumieron responsabilidades de segundo nivel sobrepasan escasamente el 80%.

Gráfico 8.190.
Tipo de iniciativa



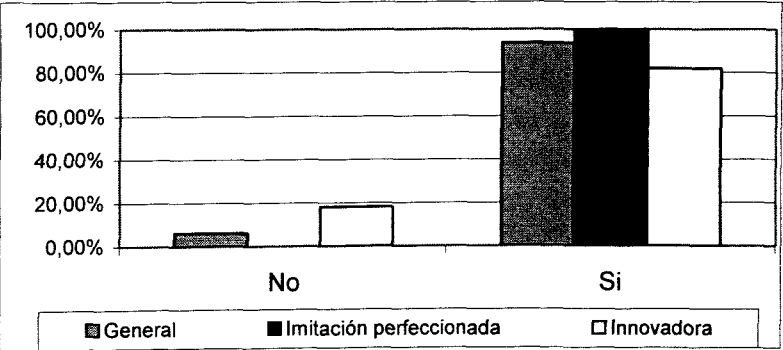
Tanto en uno como en otro caso superan el 90% los encuestados que afirman haber tenido éxito en la segunda experiencia emprendedora abordada.

Gráfico 8.191.
Número de empleados



Todos los encuestados cuyas empresas lograron emplear, en su primer intento emprendedor, a más de 6 trabajadores, obtuvieron el éxito en su segunda tentativa, y también cerca del 90% de los que emplearon a 5 ó menos trabajadores.

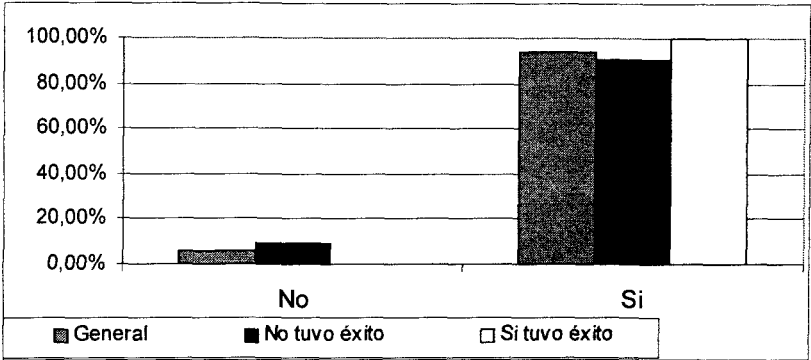
Gráfico 8.192.
Tipo de idea



El gráfico anterior indica que el 100% de los encuestados que en primera instancia pusieron en marcha una imitación perfeccionada, tuvieron éxito en su segundo

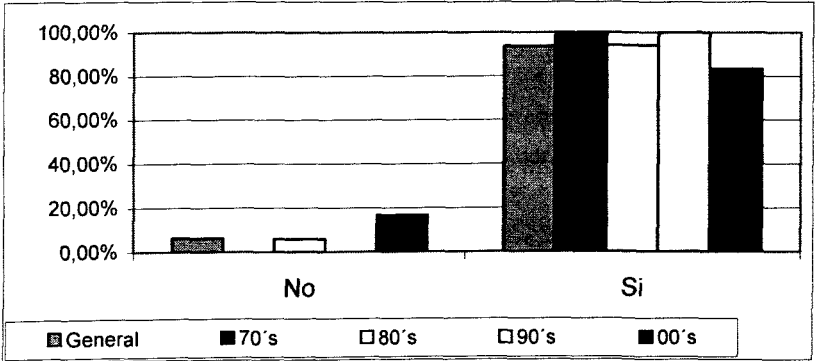
proyecto emprendedor, lo cual solo sucedió en el 80% de los que acometieron un proyecto en base a una idea innovadora en su primer intento.

Gráfico 8.193.
Percepción de éxito



Tanto para los encuestados que percibieron su primera acción emprendedora como un éxito como para los que no, en la segunda oportunidad les fue mejor a ambos, con valores del 100% y del 90% respectivamente.

Gráfico 8.194.
Década

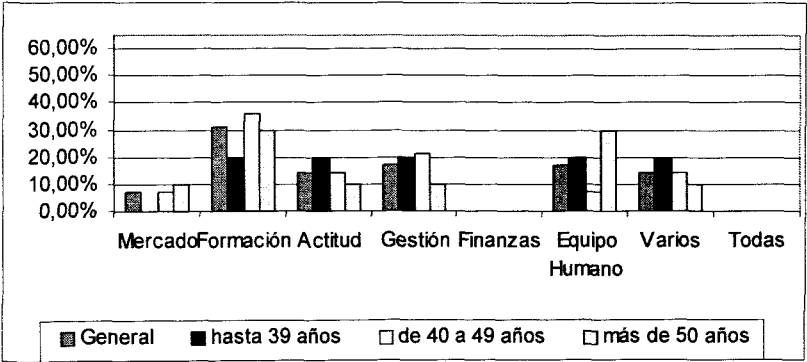


A más del 80% de los encuestados de todas las décadas, les fue mejor en su segunda experiencia emprendedora.

14. Factores claves de éxito en una segunda iniciativa

Se trata a continuación de observar los factores claves de éxito en aquellos casos en que los emprendedores encuestados, tras un primer intento fracasado de emprender, lo volvieron a intentar, y obteniendo un resultado positivo en ese segundo proyecto. Es de interés observar que el aspecto financiero sigue teniendo una nula valoración por parte de los encuestados, así como que el mercado pierde importancia en esta segunda experiencia:

Gráfico 8.195.
Edad actual

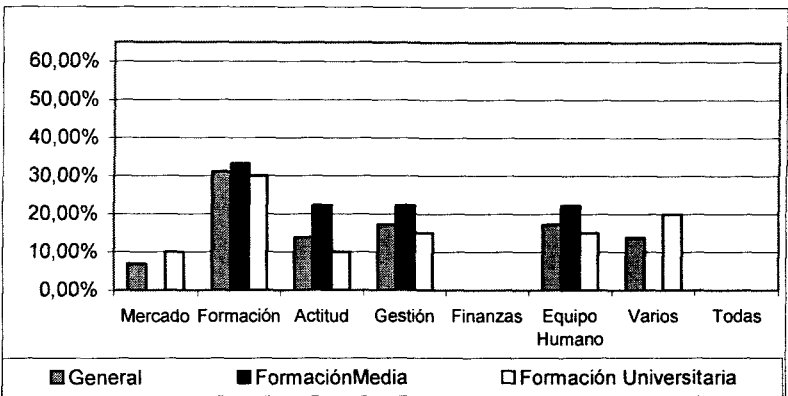


Se revela en este caso la formación como factor más importante para todos los segmentos estudiados, si bien en el caso de los encuestados de edad inferior a 40 años, esta valoración se da a la par con la actitud, la gestión y el equipo humano.

Aquellos emprendedores que repitieron experiencia y tienen en la actualidad entre 40 y 50 años, consideran que la gestión y la actitud fueron asimismo relevantes de su posterior éxito.

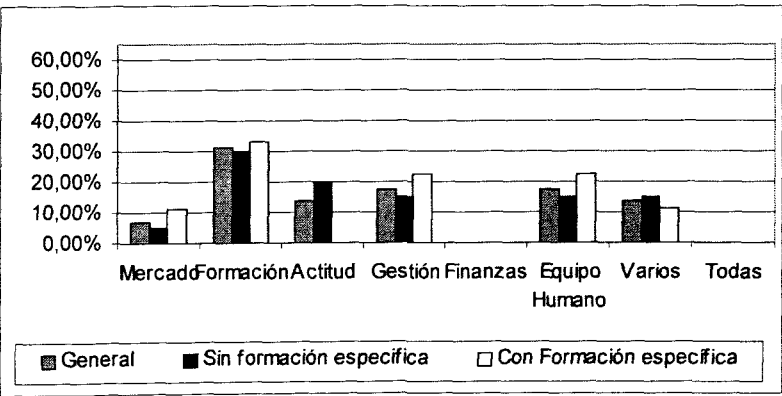
Sin embargo para los encuestados que hoy en día superan los 50 años de edad, es el adecuado equipo humano, a nivel similar con la formación, el principal factor de su éxito posterior.

Gráfico 8.196.
Formación previa



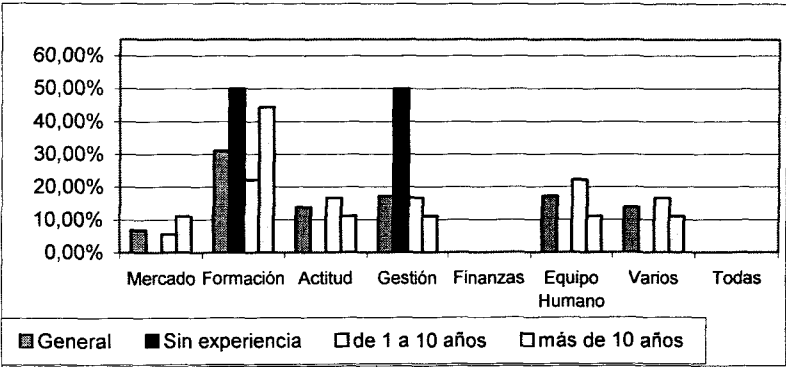
Desde el punto de vista de la formación previa, ambos grupos, los universitarios y los que no lo eran, opinan que la misma es factor determinante del éxito, si bien los que no tuvieron tal formación opinan que hay tres factores adicionales para alcanzar el éxito: gestión, actitud y equipo humano, y los universitarios añaden un cuarto factor de cierta aunque menor relevancia: el mercado.

Gráfico 8.197.
Formación específica en ADE



La valoración que ambos grupos hacen de la formación como razón principal de su postrer éxito es similar, si bien los que sí recibieron formación en ADE opinan que gestión y equipo humano son los siguientes elementos de éxito en importancia, cuando los que no recibieron tal formación añaden la gestión a la receta del éxito.

Gráfico 8.198.
Experiencia previa

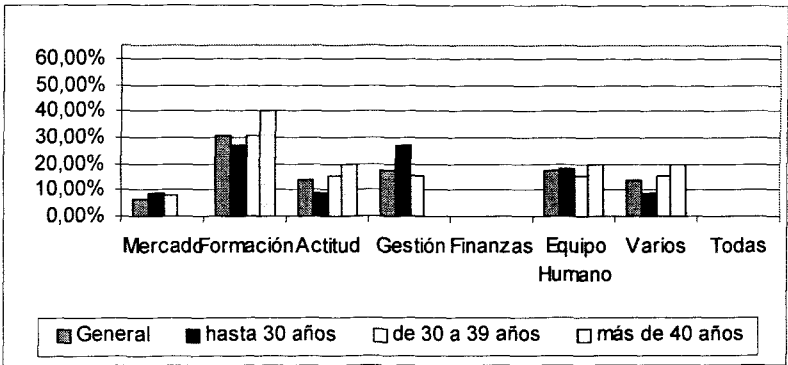


El gráfico anterior es bien elocuente respecto a la opinión de todos los emprendedores que no tuvieron experiencia la primera vez, para obtener el éxito en su segundo intento: la formación y la gestión son las únicas claves de su éxito posterior.

Aquellos encuestados que tenían más de 10 años de experiencia cuando emprendieron por primera vez también piensan que la formación fue la clave del éxito en su segunda experiencia y, en mucha menor medida, mercado, actitud, gestión y equipo humano.

Para aquéllos que tenían entre 1 y 10 años de experiencia en su primer intento la formación es también el factor primero de su éxito posterior, a la par con el equipo humano, y seguido muy de cerca de gestión y actitud.

Gráfico 8.199.
Edad de emprendedor



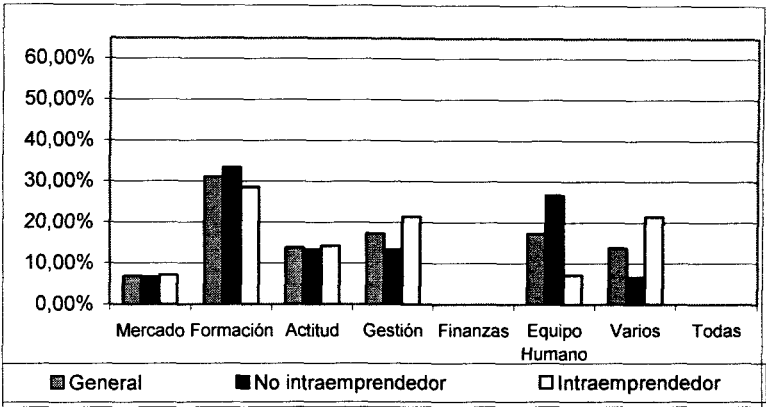
El análisis que se desprende del cuadro anterior es que el principal artífice del éxito en el segundo intento emprendedor, para los tres grupos analizados, es la formación, que influye además de forma creciente en función de la edad a la que emprendió el encuestado.

Gestión, equipo humano y actitud y son asimismo relevantes como factores de éxito para aquellos sujetos que emprendieron por segunda vez y lograron el éxito, y que carecían de experiencia la primera vez que lo hicieron.

Igualmente, actitud, gestión y equipo humano, al mismo nivel, lo son para los emprendedores que tuvieron su primera experiencia emprendedora entre los 30 y 39 años y obtuvieron éxito en la segunda oportunidad.

Por último, actitud y equipo humano son valorados como factores de éxito secundarios, pero relevantes, por aquellos emprendedores que lo hicieron por primera vez tras cumplir los 50 años de edad, y que obtuvieron éxito en iniciativas emprendedoras posteriores.

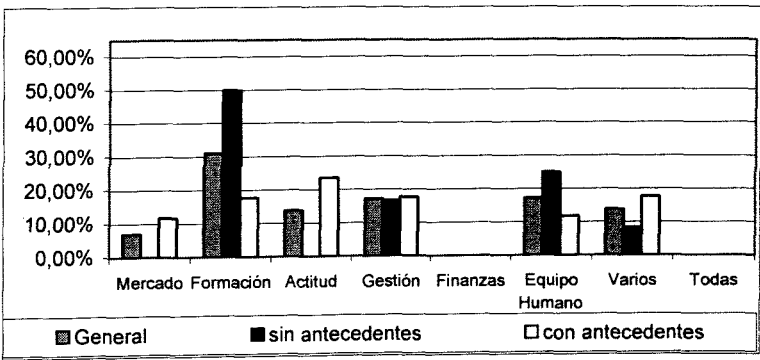
Gráfico 8.200.
Fue intraemprendedor



Nuevamente la formación es considerada el factor principal de éxito para ambos grupos tras la segunda experiencia – exitosa - empresarial, si bien los no intraemprendedores creen que, a poca distancia, también lo es el equipo humano, y tras ellos, la actitud y la gestión.

Los intraemprendedores, en cambio, creen que la gestión y, en menor medida, la actitud, fueron claves de su éxito posterior.

Gráfico 8.201.
Antecedentes familiares

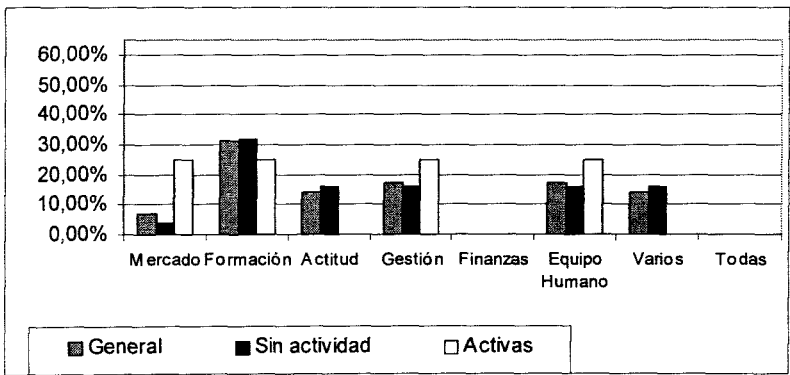


Vuelve a ser la formación el factor más determinante para el éxito para todos aquéllos que tuvieron una segunda aventura emprendedora y que tenían antecedentes emprendedores en su familia, para quienes el segundo factor más relevante es el equipo humano.

Para los encuestados que manifiestan no haber tenido antecedentes emprendedores en su familia, es sin embargo la actitud el factor más determinante, seguido a corta distancia por la formación.

Para ambos grupos es la gestión el tercer elemento que facilita el éxito empresarial.

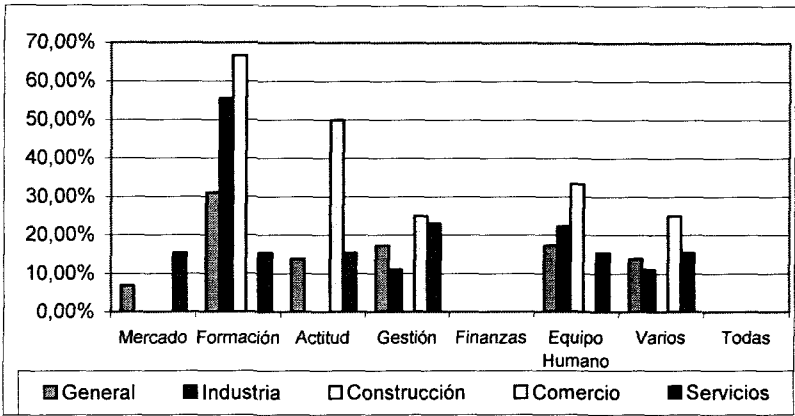
Gráfico 8.202.
Situación actual de la empresa



El gráfico anterior indica que para las empresas de los emprendedores encuestados, que lograron mantenerse activas tras la crisis, sus propietarios originales opinan que, al mismo nivel, son el mercado, la formación, la gestión y el equipo humano, los factores determinantes del éxito en su segunda intentona emprendedora.

Para los que no lograron que las empresas creadas en primer lugar subsistieran, es la formación el factor clave de su posterior éxito seguida de actitud, gestión y equipo humano con similar nivel de relevancia.

Gráfico 8.203.
 Sector de actividad



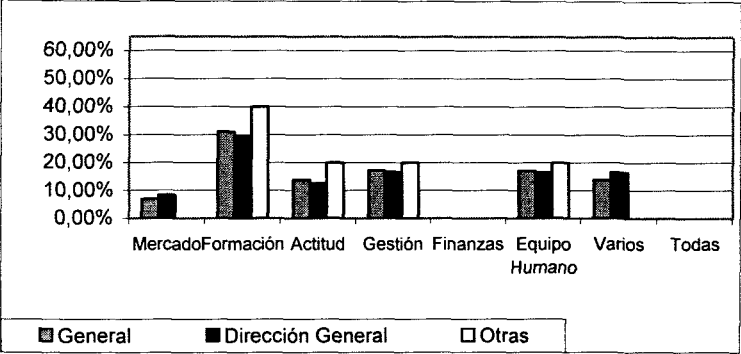
Aquellos encuestados del sector de la Construcción que lo volvieron a intentar consideran que únicamente existen dos factores de éxito: la formación (más del 65% de ellos) y el equipo humano.

Para más de la mitad de los emprendedores encuestados volcados en el sector Industrial es también la formación el factor clave de éxito en la segunda oportunidad, seguido a bastante distancia del equipo humano y la gestión.

En el caso de los encuestados integrados en el sector Comercio, la mitad de ellos piensan que la actitud fue clave en su segundo proyecto, siendo la gestión el segundo factor más importante. Es interesante resaltar que se trata del único sector en que ningún encuestado concede importancia alguna a la formación.

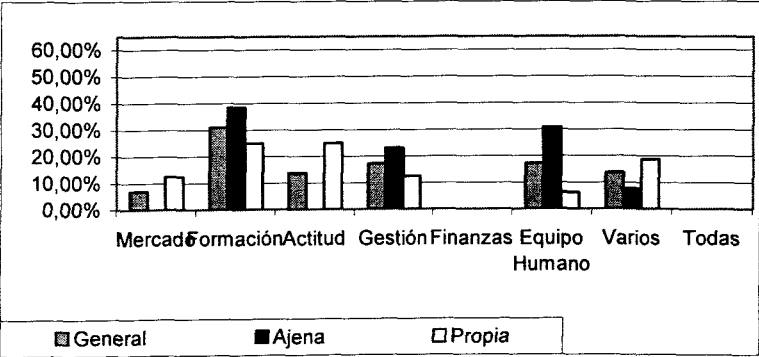
Los encuestados del sector Servicios parecen tener más divididas sus opiniones sobre los factores de éxito en el segundo intento emprendedor, ya que, aún considerando la gestión como el factor más importante, no difiere mucho su valor de los obtenidos para los siguientes parámetros considerados relevantes: mercado, formación, actitud y equipo humano.

Gráfico 8.204.
Jerarquía asumida en el proyecto



El cuadro anterior indica que el orden de factores relevantes para los encuestados de ambos grupos es el mismo, si bien en valores ligeramente más altos para aquéllos que no ocuparon los puestos de máxima responsabilidad. La formación fue el factor más importante para ellos, aunque, como queda dicho, en mayor medida para los que ocuparon puestos de segundo nivel en la empresa.

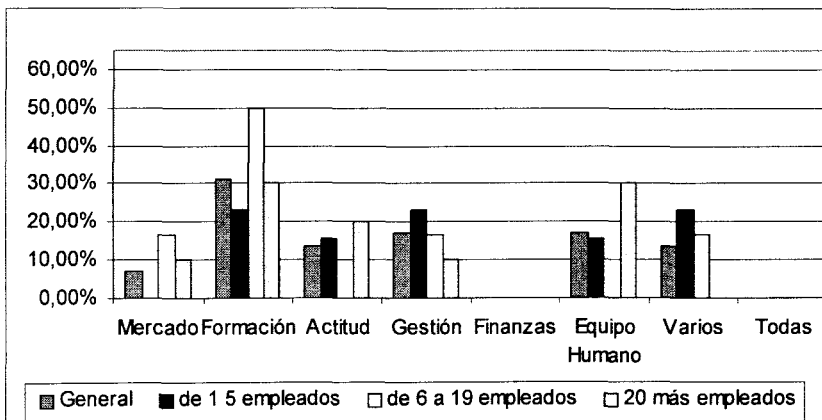
Gráfico 8.205.
Tipo de iniciativa



Cerca del 40% de aquellos entrevistados que llevaron a cabo una iniciativa ajena consideran, tras su segunda experiencia empresarial, que la formación es la principal clave del éxito, seguida de cerca por el adecuado equipo humano y la gestión.

En el caso de los que llevaron a cabo una iniciativa ajena, su opinión es que los factores determinantes son la formación y la actitud.

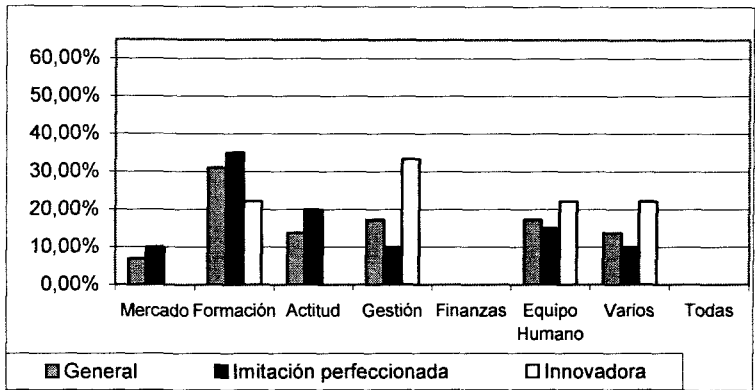
Gráfico 8.206.
Número de empleados



Para los empresarios que crearon empresas con más de 5 empleados en su primer intento, y volvieron a intentarlo posteriormente, es la formación el principal determinante de éxito, si bien de forma más notoria (la mitad de ellos piensan de esa manera), para los que llegaron a tener entre 6 y 19 empleados. Para aquéllos que llegaron a dar empleo a más de 20 personas, el equipo humano es factor de éxito al mismo nivel que la formación, siendo la actitud un tercer factor determinante.

Para los empresarios cuyos proyectos dieron empleo a 5 ó menos trabajadores hay dos factores de éxito de primer nivel y valores similares, formación y gestión, y otros dos en valores también similares entre sí pero inferiores: actitud y equipo humano.

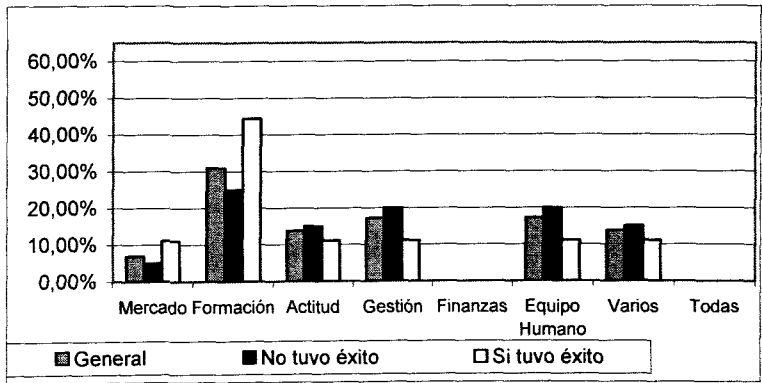
Gráfico 8.207.
Tipo de idea



Aquellos emprendedores que obtuvieron el éxito en su segunda iniciativa emprendedora y que habían abordado una idea innovadora en su primera experiencia, consideran que la formación es el principal factor de éxito, y a continuación actitud y equipo humano.

Aquéllos que en su primer intento abordaron una imitación perfeccionada consideran, tras su segundo éxito, que es la gestión el factor clave seguido, al mismo nivel, de formación y equipo humano.

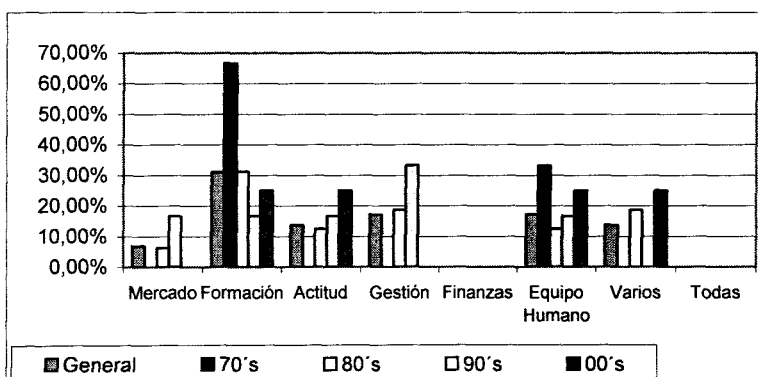
Gráfico 8.208.
Percepción de éxito



Cerca de la mitad de los encuestados que consideran tuvieron éxito en su primer proyecto, pero a pesar de ello abordaron un segundo proyecto, creen que la formación es el factor clave del éxito, seguido a bastante distancia por actitud, gestión, equipo humano y mercado.

Aquellos que admiten su fracaso en su primer intento y posteriormente tuvieron éxito en un segundo, piensan igualmente que la formación es clave en el éxito empresarial, siendo para ellos el equipo humano y la gestión, seguidos de la actitud, otros factores relevantes de éxito.

Gráfico 8.209.
Década



Desde esta perspectiva, hay bastante dispersión en las respuestas:

- los emprendedores de la década de los '70 creen que la formación, de forma destacada, y el equipo humano fueron las claves de su éxito posterior.
- los emprendedores de la década de los '80 creen que la formación, pero en menor medida, y la gestión, fueron las claves de su éxito posterior.
- los emprendedores de la década de los '90 estiman que la gestión, junto y en menor medida con la formación, fueron la clave de su posterior suceso.
- los emprendedores del siglo XXI entrevistados creen que lo fue, por igual, formación, actitud y equipo humano.

15. Intención de intentarlo de nuevo si se le garantizaran los recursos que le faltaron en el primer intento

Los siguientes gráficos mostrarán la voluntad de los encuestados de tomar una segunda iniciativa emprendedora en el hipotético caso de que se les garantizaran los recursos de los que carecieron en el primer intento. En todos los gráficos se puede observar de forma unánime, el 90% de los encuestados se muestra dispuesto a afrontar un segundo reto emprendedor en el supuesto caso de que se le pudieran garantizar los recursos necesarios. Hay una sola excepción a esta observación que se recoge en el cuadro “Experiencia Previa”: el 20% de los encuestados que admitió no haber tenido experiencia cuando abordó su primer proyecto emprendedor no está dispuesto a intentarlo de nuevo ni siquiera en ese favorable caso.

Gráfico 8.210
Edad

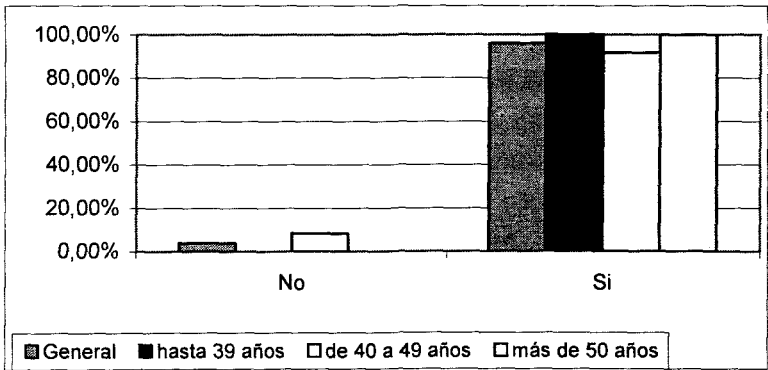


Gráfico 8.211.
 Formación previa

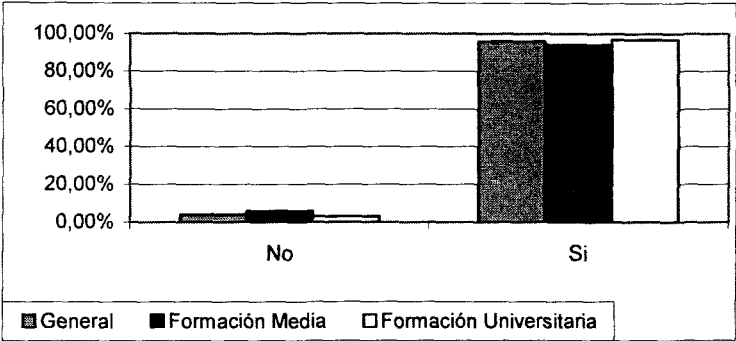


Gráfico 8.212
 Formación previa en ADE

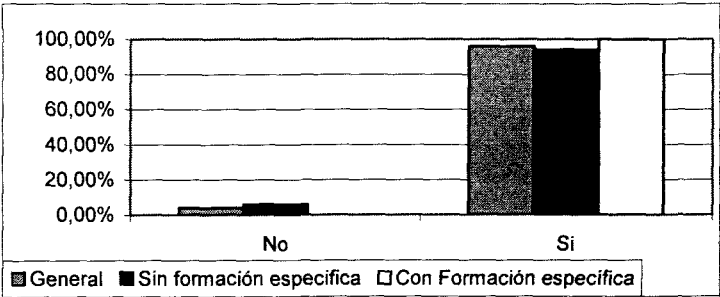


Gráfico 8.213.
 Experiencia previa

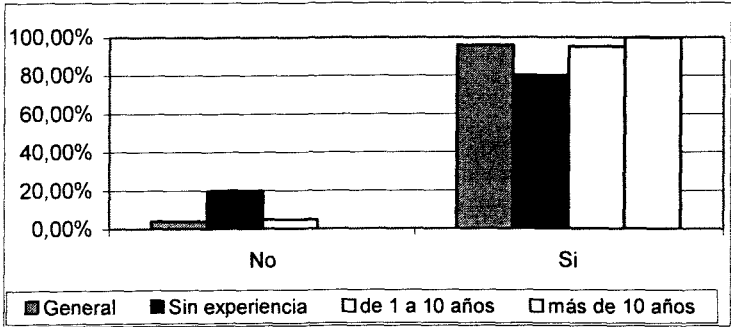


Gráfico 8.214.
Edad de emprender

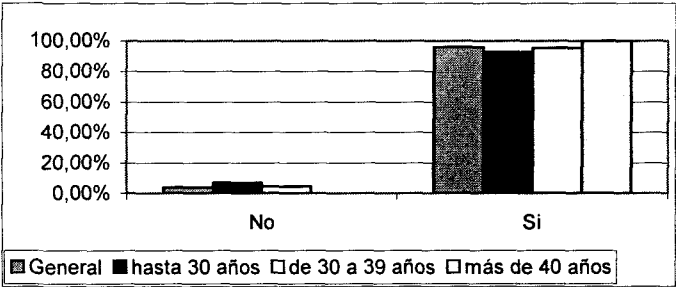


Gráfico 8.215.
Fue intraemprendedor

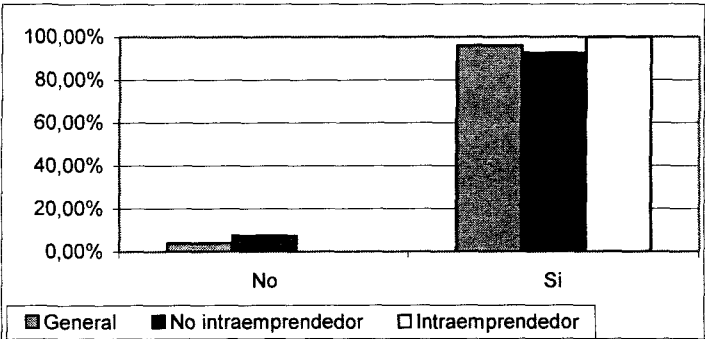


Gráfico 8.216
Antecedentes

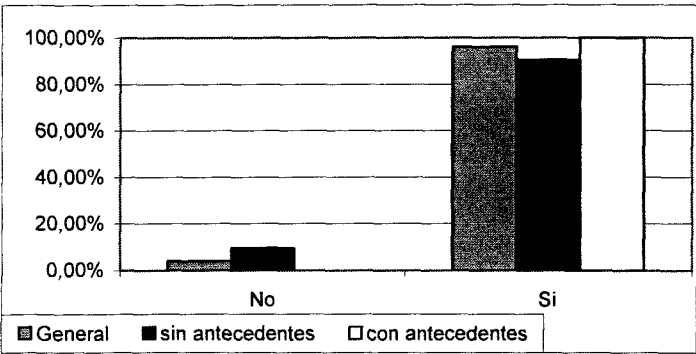


Gráfico 8.217.
Situación actual de la empresa

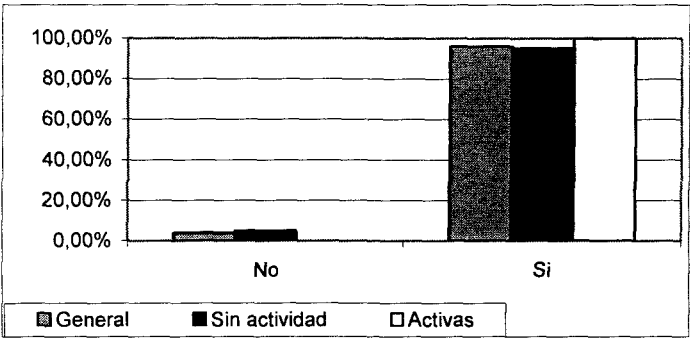


Gráfico 8.218.
Sector de actividad

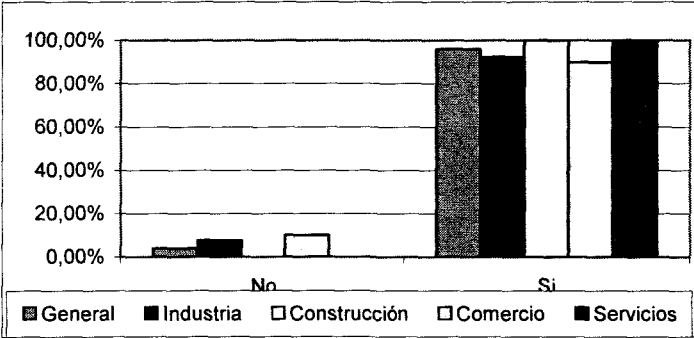


Gráfico 8.219.
Jerarquía asumida en el proyecto

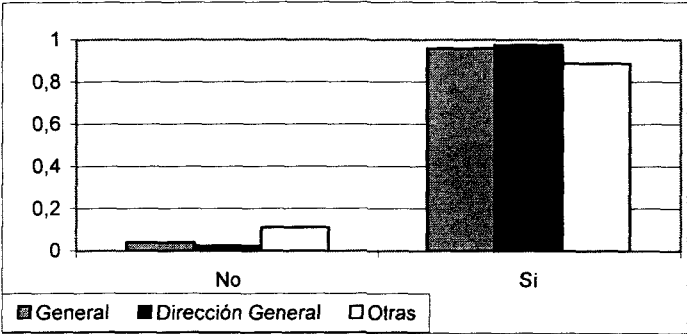


Gráfico 8.220
Tipo de iniciativa

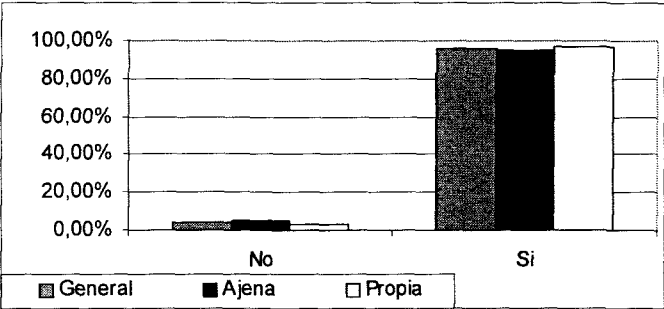


Gráfico 8.221.
Número de empleados

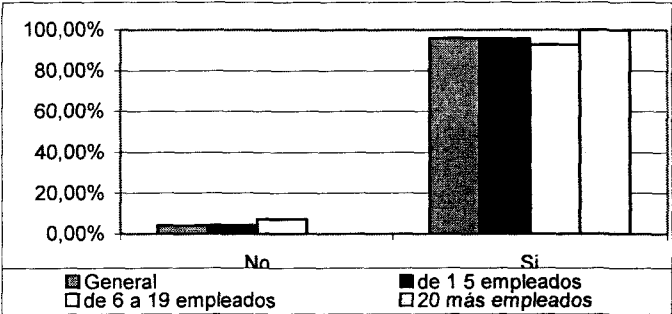
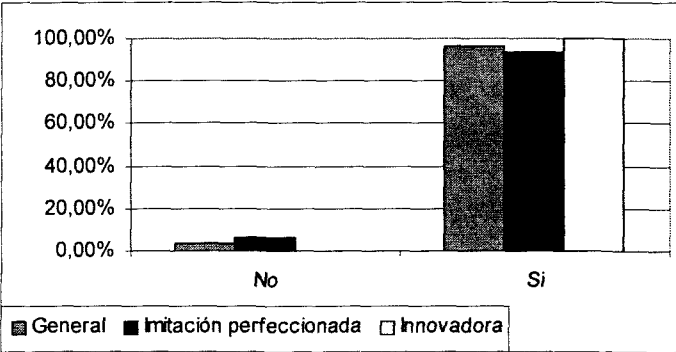
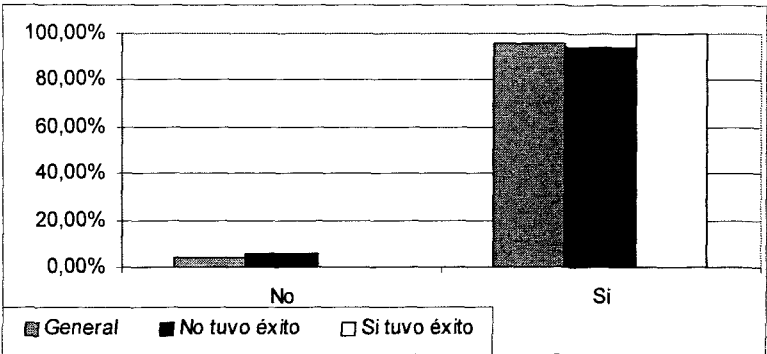


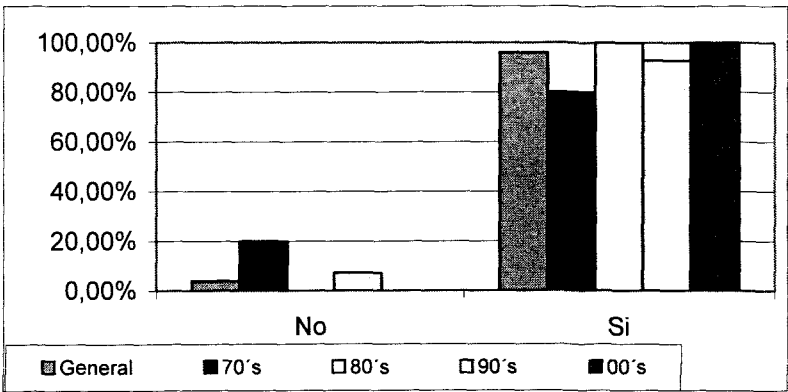
Gráfico 8.222
Tipo de idea



**Gráfico 8.223.
Percepción de éxito**



**Gráfico 8.224.
Década**



Casi el 100% de los que emprendieron a partir de los años 80 responde afirmativamente, y solo un 20% de los que emprendieron en la década de los '70 lo hace negativamente.

Reunido el Tribunal que suscribe en el día
de la fecha, acuerdo calificar la presente Tesis
Doctoral con la censura de **SOBRESALIENTE "CUM LAUDE"**
Madrid18 de Septiembre 2006



The block contains five handwritten signatures, likely of the members of the tribunal. The signatures are arranged in two rows: two in the top row and three in the bottom row. The signature in the top right is followed by the printed text "F. J. M. A.".

T/512



Departamento de Contabilidad y Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas

**BARRERAS AL EMPRENDIZAJE:
ESTUDIO DE FACTORES DE FRACASO
DEL EMPRENDEDOR**

TOMO III

Tesis Doctoral presentada por D. Héctor Ara Sanz
Dirigida por el Doctor D. Isidro de Pablo López



R.º FEE. 92466 M
a 709959

El Director,

El Doctorando,

Isidro de Pablo López

Héctor Ara Sanz

Madrid, julio de 2006

UNIVERSIDAD AUTONOMA MADRID REGISTRO GENERAL
Entrada 01 N.º. 200600011894 04/07/06 13:37:02

PARTE IV

RESUMEN Y CONCLUSIONES

CAPITULO 9. RESUMEN Y CONCLUSIONES

En el presente capítulo se presentan las conclusiones del trabajo llevado a cabo en el mismo orden en el que se formularon la Tesis e Hipótesis en el Capítulo 5.

9.1. Tesis de la Tesis

TESIS DE LA TESIS: la falta de definición y tratamiento de los riesgos que más comúnmente debe afrontar el emprendedor, se perfila como causa de fracaso empresarial.

Tal y como se ha constatado en el capítulo 7 al realizar una descripción de los resultados de la encuesta elaborada a la muestra seleccionada, se observa un importante desajuste entre las respuestas ofrecidas por los encuestados, sobre sus percepciones en cuanto a factores de riesgo y de éxito, antes y después de haber llevado a cabo su iniciativa emprendedora. Esto indica un alto grado de desconocimiento sobre los principales factores de riesgo a los que se habían de enfrentar. Se confirma de esta forma la necesidad enunciada al principio del capítulo 5 de realizar un trabajo de definición de riesgos planteada en la Tesis de la Tesis primera de realizar un trabajo de definición de riesgos.

Asimismo se ha constatado que el conocimiento del mercado y todos los aspectos relacionados con el mismo, se perfila como el principal factor de riesgo en la aventura empresarial, siendo los aspectos relacionados con la gestión el segundo factor considerado clave. Todos los aspectos relacionados con el mercado son considerados prioritariamente como factor de éxito, y por tanto de fracaso, por un amplio grupo de la muestra. Es igualmente el factor que prioritariamente se asegurarían los encuestados antes de emprender nuevamente, y aunque es escaso el valor que atribuyen a la formación como factor clave para lograr el éxito en la actividad empresarial, reconocen que mayoritariamente han carecido de formación con relación a aspectos relativos al mercado, siendo en este caso alto el porcentaje de encuestados que manifiestan haber carecido de formación suficiente para lograr el éxito en su proyecto empresarial.

En función de lo anterior, se ha creído necesario elaborar una clasificación de riesgos a ser afrontados por el emprendedor, ordenados de mayor a menor relevancia. Para ello se han agrupado las preguntas en los siguientes bloques:

- Aspectos relativos a la gestión
- Aspectos relativos al mercado
- Capacitación y actuación del emprendedor
- Relaciones entre los socios
- Capacitación y actuación del personal
- Capacitación y actuación del equipo directivo
- Aspectos financieros
- Aspectos coyunturales o relativos al entorno
- Otros varios

Cuadro 9.1.
Aspectos relativos a la gestión

<i>Desde el punto de vista de su propia experiencia emprendedora</i>	
	Valor medio
Calidad información contable	2,87
Proporcionalidad gastos-ingresos	2,82
Funcionamiento logística	2,74
Identificación rectificaciones gestión	2,59
Fidelidad ejecución Plan Negocios	2,48
Problemas cobros o impagos	2,36
Realismo elaboración Plan Negocios	2,33
Introducción rectificaciones gestión	2,29
Control cumplimiento Plan Negocios	2,24
Cumplimiento asesores externos	2,20
Utilización asesoría externa	2,14
Exceso inventario	1,90
<i>Desde el punto de vista de su percepción tras su experiencia emprendedora</i>	
Gestión es clave éxito	4,54
Márgenes clave buenos resultados	4,13
Exceso de gastos	3,71

La elaboración o no de un Plan de Negocios parece ser un elemento de riesgo notable, ya que un 40% de los encuestados ni siquiera lo hizo, pero además se detecta que tanto el realismo con el que se elaboró, la fidelidad con la que se puso en práctica, e incluso el control de su cumplimiento, son juzgados con frecuencia insuficientes.

Si bien parece que la identificación de rectificaciones de gestión necesarias reciben un aprobado, no resulta así cuando se valora la introducción de dichas rectificaciones.

Tanto la calidad de la información contable recibida, como la proporcionalidad entre gastos ingresos, el funcionamiento del área logística o los problemas derivados de un exceso de inventario, no parecen ser causa o factor relevante de fracaso.

Según la percepción global de su experiencia emprendedora, la valoración atribuida a la gestión como clave del éxito empresarial es muy alta, siendo el control de gastos y de márgenes otros factores de gran importancia.

Cuadro 9.2.
Aspectos relativos al mercado

<i>Desde el punto de vista de su propia experiencia emprendedora</i>	Valor Medio
Identificación mercado objetivo	3,49
Conocimiento necesidades mercado	3,18
Conocimiento competidores directos	3,04
Definición producto	2,96
Criterios calidad adecuados	2,86
Diversificación línea productos	2,76
Enfoque comercial adecuado	2,72
Control criterios calidad	2,70
Conocimiento barreras entrada	2,62
Diversificación mercados	2,48
Obsolescencia productos	1,46
<i>Desde el punto de vista de su percepción tras su experiencia emprendedora</i>	
Insuficientes ingresos	3,7
Adecuada gestión competencia	2,94

Del cuadro anterior se desprende que, si bien los encuestados consideran que identificaron adecuadamente el mercado objetivo, una vez que se analizan individualmente aspectos concretos del mismo, esa valoración se reduce sustancialmente. Este hecho confirma lo sostenido en la hipótesis cuarta en el sentido de las dificultades que manifiestan tener los emprendedores para manejar los aspectos relacionados con el mercado y, en particular, la gestión ejecutiva de las ventas. Dicha apreciación se corrobora al valorar los encuestados de forma elevada la importancia que la insuficiencia de ingresos supone como factor de fracaso en la actividad empresarial.

Cuadro 9.3.
Aspectos relativos a la capacitación y actuación del emprendedor

<i>Desde el punto de vista de su propia experiencia emprendedora</i>	Valor Medio
Nivel dedicación	3,92
Iniciativa empresarial	3,69
Grado concentración esfuerzos	3,66
Grado autocrítica	3,59
Grado capacitación (al emprender)	3,52
Formación previa	2,78
Grado capacitación (hoy)	2,45
Nivel experiencia	2,19

De la anterior tabla se deduce que el fracaso empresarial tiene poco que ver con la dedicación, el grado de iniciativa o de concentración de esfuerzos o la formación previa. Asimismo afirman los entrevistados alcanzar un buen nivel de autocrítica.

Lo que sí es remarcable es que cuando se cuestiona el grado de capacitación que creían tener al iniciar su aventura emprendedora lo consideran ciertamente alto, sin embargo cuando valoran “a posteriori” el grado de capacitación que consideran actualmente tenían entonces, esa valoración se reduce de forma notable. Cabe así concluir que desconocían en buena medida la capacitación necesaria para llevar adelante un proyecto emprendedor.

Cuadro 9.4.
Aspectos relativos a las relaciones entre socios

<i>Desde el punto de vista de su propia experiencia emprendedora</i>	Valor Medio
Grado de cooperación y comunicación	3,18
Relaciones constructivas	3,12
Complementariedad funciones	3,04

Tal y como refleja el cuadro anterior las relaciones entre los socios no parecen ser causa relevante de fracaso empresarial.

Cuadro 9.5.
Aspectos relativos a la capacitación y actuación del personal

<i>Desde el punto de vista de su propia experiencia emprendedora</i>	Valor Medio
Lealtad y eficiencia del personal	3,00
Capacidad gestión equipo directivo	2,77
Idoneidad estructura personal	2,60
Exceso de personal	1,46

Al igual que ocurre con las relaciones entre socios, las cuestiones relativas al personal no tienen incidencia sobre el fracaso empresarial.

Cuadro 9.6.
Aspectos relativos a cuestiones financieras

<i>Desde el punto de vista de su propia experiencia emprendedora</i>	Valor Medio
Respuesta estructura financiera a necesidades	2,96
Independencia financiera	2,68
Medios financieros disponibles	2,64
Exceso gastos financieros	2,11

Sorprendentemente los aspectos financieros parecen tener muy poca repercusión en el fracaso empresarial, según se desprende de los datos anteriores.

Cuadro 9.7.

Aspectos relativos a circunstancias coyunturales o de entorno

<i>Desde el punto de vista de su propia experiencia emprendedora</i>	Valor Medio
Interpretación entorno legal	3,36
Efecto coyunturas socio-económica negativas	2,67
Volatilidad otros componentes coste clave	1,86
Volatilidad coste energía	0,41

Los aspectos coyunturales o de entorno tienen igualmente poco impacto en el fracaso empresarial, como se observa en el cuadro anterior.

Cuadro 9.8.

Aspectos varios

<i>Desde el punto de vista de su propia experiencia emprendedora</i>	Valor Medio
Influencia de la mala suerte	2,26
<i>Desde el punto de vista de su percepción tras su experiencia emprendedora</i>	
Buena idea como factor clave de éxito	3,32

El cuadro anterior revela claramente la poca importancia que parece tener la mala suerte en el fracaso empresarial, ya que el valor medio obtenido es bajo, pero además la dispersión de las respuestas es alta, siendo el valor de mayor frecuencia en las mismas de 1.

Por otro lado si que parecen otorgar bastante importancia los entrevistados, a la idea que el emprendedor va a poner en práctica para lograr el éxito. No obstante la importancia de una buena idea como factor de éxito es inferior a la calidad de la gestión en el desarrollo de la misma, tal como se sostiene en la hipótesis tercera.

Dado que la interpretación de los factores de fracaso analizados es compleja, debido a que las valoraciones son en algunos casos de signo positivo y en otros negativo, se ha preparado el siguiente cuadro-resumen de todos ellos, distinguiendo aquellos factores que son considerados relevantes en relación con el fracaso empresarial, de aquellos que parecen no tener excesiva importancia. Cabe destacar que se han eliminado los valores de entre 2,25 y 2,75, por considerar que este entorno hace el parámetro analizado irrelevante:

Cuadro 9.9
El Fracaso

FACTORES RELEVANTES		FACTORES NO RELEVANTES	
<i>Valores Bajos</i>		<i>Valores Altos</i>	
Nivel experiencia	2.19	Diversificación productos	2.76
Utilización asesoría externa	2.14	Capacidad gestión eq. directivo	2.77
Cumplimiento asesoría externa	2.20	Formación previa	2.78
Realismo elaboración Plan Negoc.	2.33	Proporcionalidad gastos-ingresos	2.82
Problemas cobros o impagos	2.36	Criterios calidad adecuados	2.86
Grado capacitación (estimada hoy)	2.45	Calidad información contable	2.87
Diversificación mercados	2.48	Adecuada gestión competencia	2.94
Fidelidad ejecución Plan Negocio	2.48	Buena definición producto	2.96
		Estructura financiera adecuada	2.96
		Lealtad y eficiencia del personal	3.00
		Conocimiento competencia	3.04
		Complementariedad socios	3.04
		Relaciones constructivas socios	3.12
		Conoc. necesidades mercado	3.18
		Comunicac. y cooperación socios	3.18
		Interpretación entorno legal	3.36
		Identificación mercado-objetivo	3.49
		Grado capacitación (al emprender)	3.52
		Grado autocritica alcanzado	3.59
		Grado concentración esfuerzos	3.66
		Grado iniciativa empresarial	3.69
		Nivel de dedicación	3.92
<i>Valores Altos</i>		<i>Valores Bajos</i>	
Gestión = clave éxito	4.54	Influencia mala suerte	2.25
Margen = clave buenos resultados	4.13	Exceso gastos financieros	2.11
Exceso gastos	3.71	Exceso inventario	1.90
Insuficientes ingresos	3.70	Volatilidad otros costes clave	1.86
Buena idea = clave éxito	3.32	Obsolescencia productos	1.46
Coyuntura socio-económica adversa	2.67	Exceso personal	1.46
		Volatilidad coste energía	.41

Del anterior análisis se desprenden dos conclusiones obvias, cuando los emprendedores entrevistados pusieron en marcha su proyecto empresarial:

- Se aprecia una clara sobrevaloración de su propia capacidad por parte del emprendedor.
- Se registra un insuficiente conocimiento de aspectos concretos del mercado.

9.2. Conclusión Hipótesis Primera

HIPÓTESIS PRIMERA: la formación específica en emprendedorismo es esencial para fomentar las iniciativas emprendedoras e incrementar el éxito en estas.

Cifrándonos a los resultados de la encuesta observamos que la formación se considera de forma marginal como factor de riesgo o de éxito. Sin embargo, tras su primer fracaso empresarial, de entre aquellos encuestados que volvieron a intentarlo y obtuvieron éxito en esta segunda oportunidad, el 31% admite que la formación y la experiencia fueron las causas de ese éxito posterior. Asimismo un 20% reconoce que en su primer fracaso adoleció de recursos de formación.

Una vez analizados los factores más relevantes, se ha observado específicamente si la formación universitaria marca diferencias o si, por el contrario, son otros factores, como la experiencia previa, los antecedentes familiares o el haber sido intraemprendedor, los determinantes del éxito empresarial.

De esta forma se aprecia que aquellos encuestados que tuvieron formación universitaria únicamente presentan un mejor conocimiento del mercado, y que en el resto de factores no presentan diferencias significativas, aunque se ha visto que al considerar ellos mismos su formación, esta se asocia igualmente con una mejor identificación del mercado, concediendo asimismo una mayor relevancia a la

insuficiencia de ingresos como factor clave de fracaso. Es preocupante que al analizar las respuestas en función de la formación en Administración y Dirección de Empresas, no se producen diferencias en ningún factor clave respecto a aquéllos que no recibieron formación tan específica.

Tal y como se ha recogido en el capítulo 4, la formación específica en emprendedorismo es prácticamente inexistente en la Universidad Española, donde se reduce a un pequeño número de asignaturas optativas con un programa muy limitado.

En este sentido se constata la falta de formación de los encuestados, tanto para aspectos relacionados con el mercado, como para aquellos relativos al control de gestión. La formación es considerada como factor de riesgo o éxito por un porcentaje residual de encuestados, y sin embargo un 20% de los mismos reconoce haber carecido de formación de forma clave para obtener el éxito, sin que se produzcan diferencias significativas entre aquellos emprendedores con o sin formación universitaria.

Es de resaltar que el recientemente publicado informe GEM 2005¹ recoge nuevamente que los encuestados otorgan un suspenso a la educación primaria y secundaria conducente a fomentar el espíritu emprendedor en nuestro país, lo cual se viene produciendo desde que se comenzó a realizar dicha encuesta, hace ya casi una década. Asimismo el mismo informe recoge en su capítulo de recomendaciones de los expertos² que es necesario diseñar programas específicos de formación en emprendedorismo en las universidades a fin de educar a futuros emprendedores, y que es inaplazable un cambio real en nuestro sistema educacional que permita a las nuevas generaciones observarlo como algo "normal", así como tratar de generar una cultura emprendedora desde las escuelas.

¹ GEM (2005), pág. 123

² GEM (2005), pág. 129

De vuelta a los resultados de nuestro trabajo, y observando los Análisis de la Varianza, se llega a las siguientes conclusiones:

- Aquellos entrevistados que tuvieron experiencia laboral previa presentan un mayor grado de capacitación y de iniciativa
- Aquellos entrevistados que fueron intraemprendedores con anterioridad, se consideran más capacitados y con mayor experiencia e iniciativa, concediendo mayor relevancia a determinados factores clave de fracaso, como la identificación del mercado y sus necesidades, insuficientes márgenes o ingresos, o disponer de una buena idea para desarrollar

Todo lo anterior contrasta la hipótesis primera: que la formación específica en emprendedorismo es esencial para el emprendedor. Tal carencia de formación específica es parcialmente paliada por aquellos emprendedores que disponen de experiencia previa o que se erigieron en intraemprendedores. Tal y como se ha constatado, la mayor formación universitaria, no necesariamente específica en ADE, no es mayor garantía de formación en emprendedorismo. Es de reseñar que dos terceras partes de los entrevistados admitieron que les faltó formación específica en gestión y reconocimiento o identificación del mercado, o cómo llegar a él.

9.2. Conclusión Hipótesis Segunda

HIPOTESIS SEGUNDA: el fracaso en una actividad emprendedora se convierte en un gran factor de éxito en posteriores iniciativas emprendedoras.

El fracaso en una primera experiencia emprendedora, es una semilla muy fértil para el éxito en una segunda iniciativa: un 88% de los encuestados que fracasaron en esa primera y lo intentaron de nuevo, tuvieron éxito. De hecho, un 66% de los entrevistados que fracasaron en su primera experiencia emprendedora lo volvió a intentar y, de ellos, el 88% considera que en su segunda tentativa ha tenido éxito. Parece por tanto que una buena vacuna contra la aversión al riesgo podría ser la desdramatización del fracaso emprendedor.

Otro dato relevante es que el 96% de los encuestados manifiestan que abordarían una nueva aventura emprendedora si se les garantizara los factores que les impidió tener éxito en su primer intento. De hecho, un 66% de ellos lo hicieron, evidentemente sin gozar de tal garantía. El fracaso no significa por tanto, en absoluto, abandono del espíritu emprendedor.

Aquellos entrevistados que muestran alguna reticencia a realizar un nuevo esfuerzo emprendedor, presentaban las siguientes características relevantes, según se desprende de los análisis realizados en el capítulo 8:

- No habían tenido experiencia previa
- No habían sido intraemprendedores
- No presentaban antecedentes familiares
- Habían padecido su fracaso empresarial en el sector de la construcción o industrial
- Habían desarrollado la Dirección General del proyecto fracasado
- Desarrollaron su primera experiencia emprendedora en la década de los 70
- Argumentaron volatilidad en los tipos de interés, coste de la energía o tipos de cambio, todos ellos factores externos, como causa de su primer fracaso empresarial

Se constata, en cualquier caso, que el haber sufrido un fracaso en una actividad empresarial, lejos de propiciar el abandono de nuevos proyectos, supone motivación y estímulo para un nuevo intento, según se recoge en la hipótesis segunda. De aquellos que nuevamente acometen un proyecto empresarial, casi un tercio reconoce que la formación y experiencia acumuladas en su anterior y fracasado intento han sido claves para lograr éxito en ese nuevo proyecto.

Por último, los entrevistados que manifestaron haber alcanzado el éxito en su segundo intento emprendedor consideran que la formación fue el factor clave de tal

éxito, lo cual confirma al fracaso como elemento positivo que forma al emprendedor para acometer con garantías segundos intentos.

9.4. Conclusión Hipótesis Tercera

HIPOTESIS TERCERA: la adecuada gestión de un proyecto empresarial es más importante, de cara al éxito, que disponer de una buena idea de negocio

La anterior afirmación queda confirmada al constatar que los encuestados otorgan una puntuación del 4,54 a la gestión como garantía de éxito empresarial frente al 3,32 que conceden a la idea de negocio concebida, siendo además mínima en el primer caso la dispersión en las respuestas, lo cual no se produce en el segundo caso.

Un 88% de los encuestados valoran de forma mucho más elevada una buena gestión como clave para obtener el éxito empresarial, otorgándole una puntuación entre 4 y 5 sobre 5, mientras que únicamente un 36% de los encuestados asignan esos valores máximos a disponer de una buena idea de negocio.

Las anteriores apreciaciones se producen independientemente de las características del emprendedor. Únicamente se puede comprobar, que los que fueron intraemprendedores le otorgan más importancia a la idea que aquellos que no lo fueron. De igual manera opinan los que asumieron una mayor jerarquía o aquéllos que pusieron en marcha su propia iniciativa.

En cualquier caso la Gestión es el valor más alto otorgado a cualquiera de las cuestiones planteadas, de igual modo que aparece como factor de riesgo o éxito clave en las preguntas abiertas.

Por otro lado un 31% de los encuestados reconoce que el área de carencia que padeció en mayor medida fue en aspectos relativos a la gestión, siendo mayor esta percepción entre aquellos encuestados sin formación específica en ADE (un 45%

frente el 8% que sí tenía dicha formación), y entre aquellos encuestados con una mayor experiencia previa por cuenta ajena.

Es de destacar asimismo, según se desprende de los análisis realizados, que en aquellas empresas actualmente activas tras su reestructuración, el esfuerzo para la identificación e introducción de rectificaciones de gestión fue superior a aquéllas que tuvieron que ser cerradas. De igual manera, también presentaron un mayor control de proporcionalidad entre gastos e ingresos. Las empresas con mayor número de años de actividad igualmente identificaron e introdujeron rectificaciones de gestión de forma considerablemente superior frente a las que tuvieron que cerrar en su primer año de actividad. Todo lo anterior demuestra la importancia de una buena gestión de cara a lograr un mayor éxito en la actividad empresarial.

9.5. Conclusión Hipótesis Cuarta

HIPOTESIS CUARTA: una gran parte del fracaso empresarial tiene su origen en las dificultades de los emprendedores para manejar aspectos relacionados con el mercado.

Los aspectos relacionados con el conocimiento y aproximación al mercado se valoran en tres ocasiones a lo largo de la encuesta: en el bloque de preguntas correspondientes a la idea de negocio, en el bloque de factores internos de riesgo y, por último, en el bloque de preguntas en el cual el encuestado puede libremente manifestarse sobre diversas cuestiones de interés. En todos los casos, el mercado se revela como un factor, clave, tanto de riesgo como de éxito, clave para la actividad empresarial desarrollada.

Tal y como se ha recogido en la Proposición Primera, los encuestados manifiestan conocer en mayor medida el mercado, en términos generales, que cuando son evaluados sobre aspectos concretos del mismo. Así, le dan una valoración media de 3,58 a su conocimiento del mercado, mientras que el conocimiento sobre las necesidades del mismo lo valoran en términos medios con un 3,11, el conocimiento

que reconocen de las barreras de entrada recibe una valoración media de 2,1, los competidores de 2,76, y la definición del producto a comercializar, de 3,02.

Los márgenes de comercialización son valorados en gran medida como determinantes para obtener buenos resultados en la actividad empresarial, tal y como se sostiene en la hipótesis aludida.

Cuando se tiene en cuenta las áreas empresariales mas importantes para el buen fin de un proyecto (Comercial, Administración-Gestión, Recursos Humanos, Financiera), un 70% de los encuestados considera que lo es el área comercial.

Todos los aspectos relacionados con el mercado son considerados prioritariamente como factor de éxito, y por tanto de fracaso, por un amplio grupo de la muestra. Es el factor que prioritariamente se asegurarían los encuestados antes de emprender nuevamente, y aunque es escaso el valor que atribuyen a la formación como factor clave para lograr el éxito en la actividad empresarial, reconocen que mayoritariamente han carecido de formación con relación a aspectos relativos al mercado.

Asimismo, la medida en que el enfoque comercial fue correcto se valora en términos medios con un 2,74, idéntica valoración media que recibe la capacidad para afrontar a la competencia.

De igual modo recibe una satisfactoria valoración el grado de diversificación, tanto de mercados como de la línea de productos ofrecida, con valores medios en torno a 3.

De los resultados obtenidos de los ANOVA, se observa que los emprendedores encuestados que gozaban de formación universitaria afirman conocer el mercado mejor que aquellos que no tienen formación universitaria, pero curiosamente aquellos que presentan formación en Administración y Dirección de Empresas no comparten disponer de ese mayor conocimiento, lo cual confirma que la formación en mercado que se ofrece en los estudios de ADE es insuficiente, tal y como se ha

señalado en el capítulo 4. También se constata que los intraemprendedores afirman conocer el mercado objetivo y sus necesidades mejor que el resto de los encuestados.

Asimismo, con los resultados obtenidos de las tablas de contingencia para relacionar las respuestas obtenidas respecto al grado de conocimiento del mercado con el conocimiento de la competencia y de las barreras de entrada, la diversificación de productos y mercados y el enfoque comercial, observamos que aquellos encuestados que dicen identificar mejor el mercado, únicamente afirman conocer suficientemente bien las necesidades del mismo, así como haber aplicado el enfoque comercial correcto, pero no así el resto de aspectos particulares del áquel.

Por otro lado, se constata que el enfoque comercial correcto se corresponde con una mayor capacitación profesional estimada *"a posteriori"*, con un alto grado de concentración de esfuerzos, así como con un buen conocimiento de las necesidades del mercado y las barreras de entrada al mismo.

En suma, el mercado se configura para los encuestados como el principal factor tanto de riesgo como de fracaso, lo que nos induce a pensar que los encuestados tienden a sobrevalorar su conocimiento del mismo. En este sentido es de resaltar que un tercio de los encuestados reconoce haber carecido de formación específica relativa a aspectos relacionados con el mercado.

De igual forma, de entre los factores que los encuestados se asegurarían antes de volver a emprender, el mercado recibe un 60% de su atención, siendo cerca del 70% de ellos los que reclaman un conocimiento real del mercado como garantía de éxito empresarial.

A este respecto, y al efecto de comprobar la atención real que se le presta al conocimiento del mercado en los programas docentes españoles, se ha seleccionado 32 Universidades Españolas (ver Anexo 3) en las que se imparte la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas y, con la información disponible en sus respectivas páginas web, se ha calculado el número de créditos de

cada una de las cuatro áreas de investigación y docencia propias de Administración de Empresas, determinándose el porcentaje que éstas suponen respecto al total de créditos totales de la licenciatura. Las asignaturas se han asignado a cada uno de las cuatro áreas de docencia³ en Administración de Empresas:

- Economía Financiera
- Contabilidad
- Organización de Empresas
- Comercialización e Investigación de Mercados

Dado que reciben diferente denominación según el plan de estudios de cada una de las Universidades, se han tomado únicamente las asignaturas de carácter troncal u obligatorio, es decir aquéllas que han de cursar todos los estudiantes de cada una de las licenciaturas y que constituirán su formación básica de Licenciado en Administración y Dirección de Empresas.

En el área de Economía Financiera, se han incluido las asignaturas de Matemáticas Financieras, Economía de la Empresa: Inversión, Economía de la Empresa: Financiación, Dirección Financiera, Economía de las Empresas Financieras, Economía Financiera, Mercado de Capitales, Financiación Internacional...

En el área de Contabilidad se han recogido asignaturas como Contabilidad General, Contabilidad Financiera, Contabilidad Analítica, Contabilidad de Costes, Contabilidad de Gestión, Contabilidad de Sociedades, Análisis de Estados Financieros, Análisis Contable.

En el área de Organización de empresas se incluyen las asignaturas de Economía de la Empresa: Introducción, Economía de la Empresa: Organización, Dirección

³ Las áreas de docencia no se corresponden con las áreas de conocimiento catalogadas por el Consejo de Universidades en el Decreto 1888 de 26 de septiembre (BOE 26 de octubre) y sus posteriores modificaciones publicadas en el BOE de 17 de septiembre de 2001 y que son: Economía Financiera y Contabilidad, Organización de empresas, Comercialización e investigación de Mercados

Estratégica, Dirección de Operaciones, Gestión de Recursos Humanos, Teoría de la Organización.

Con relación al área de comercialización se han recogido asignaturas como Economía de la Empresa: Comercialización, Introducción al Marketing, Dirección Comercial, Investigación de Mercados, Comportamiento del Consumidor, etc...

El resto de asignaturas que forman los diferentes planes de estudios se corresponden a diferentes disciplinas, Derecho, Macro y Microeconomía, Matemáticas, Estadística y Métodos Cuantitativos, así como asignaturas relacionadas con la Estructura y la Historia Económica.

Gráfico 9.1.
Distribución de créditos por
áreas

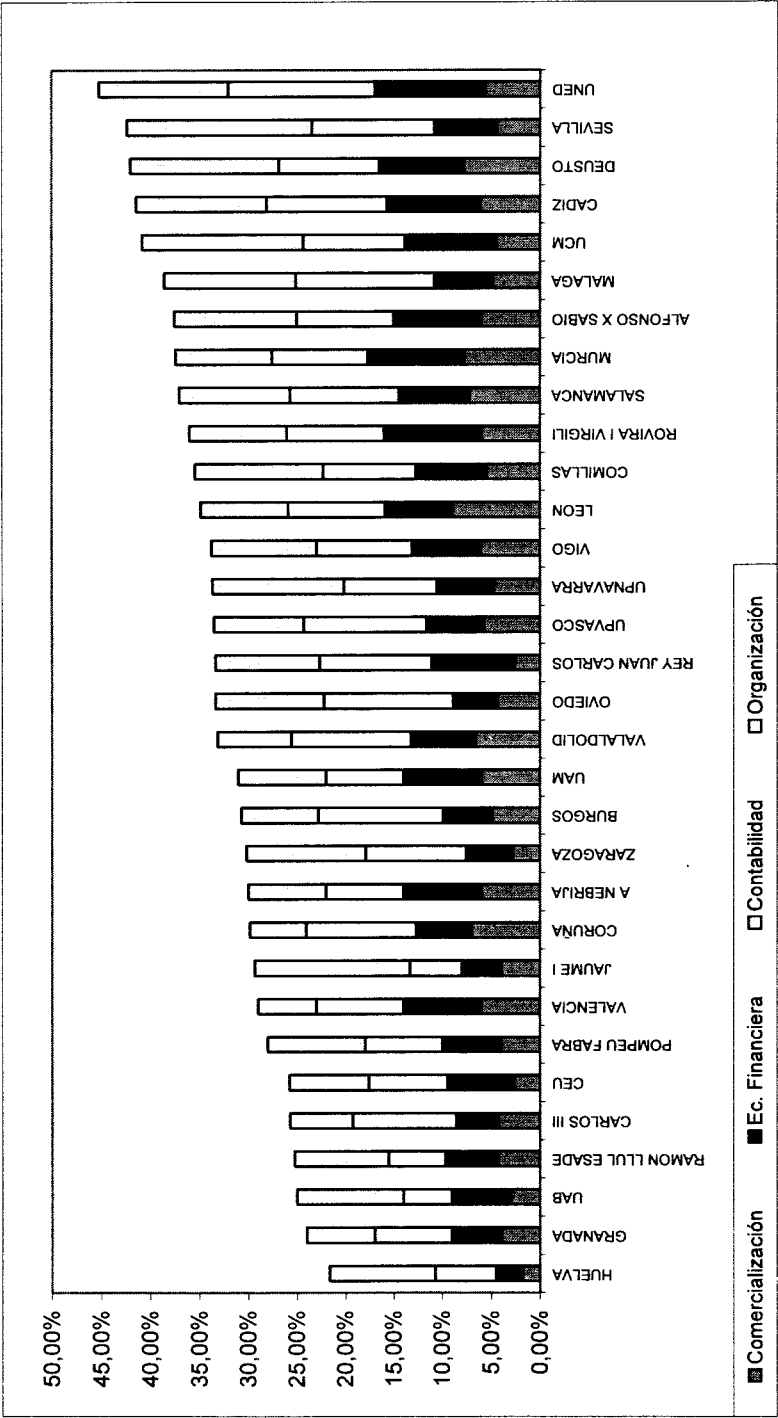
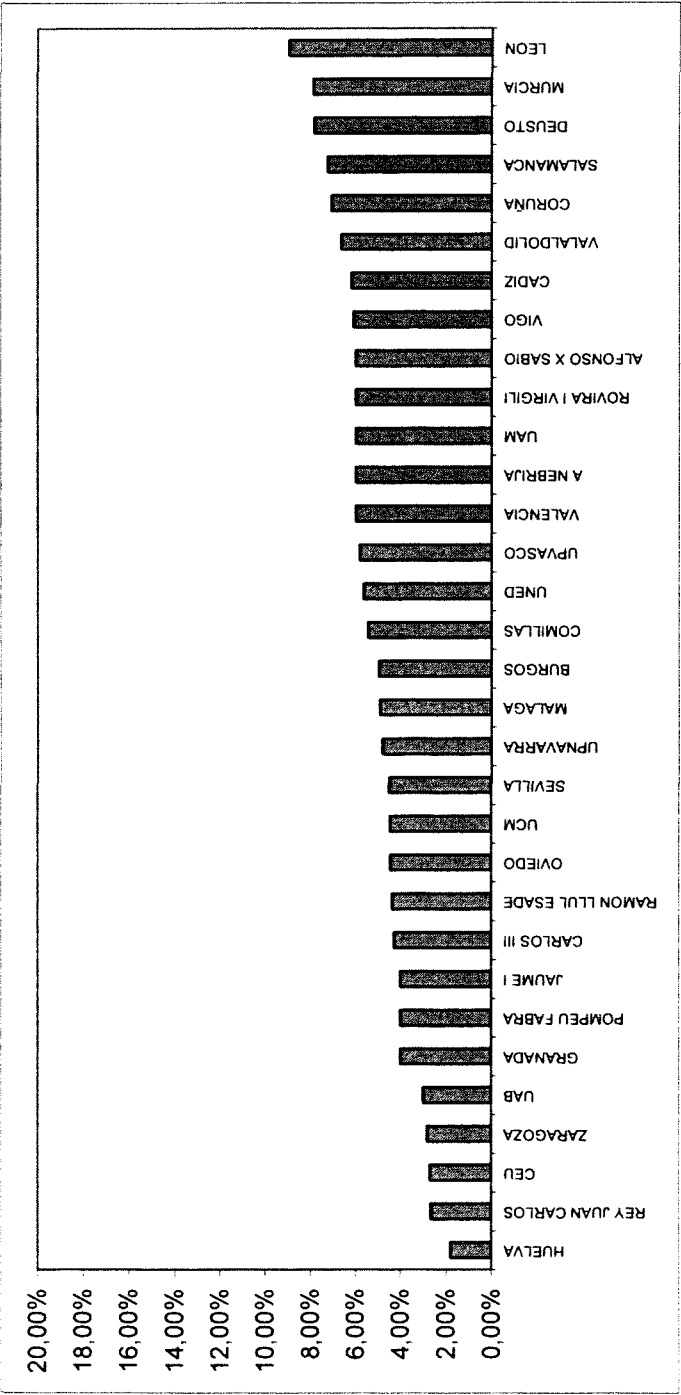


Gráfico 9.2.
Area de Comercialización



Como se puede deducir de los gráficos anteriores, la proporción de créditos involucrados con el conocimiento y la gestión del mercado, no alcanza en ninguno de los casos el 10%, siendo en muchos inferior al 6%.

Como comentario adicional, y revisados los programas de las asignaturas impartidas en relación con el mercado, se observa que fundamentalmente se ocupan de investigación de mercados, marketing y comportamiento del consumidor, pero es muy escaso el tratamiento de la gestión de ventas específicamente.

Se puede así concluir que diversos aspectos relacionados con el mercado, y en particular con la gestión de ventas, son causa fundamental del fracaso de los proyectos de los nuevos emprendedores, así como razón del éxito en iniciativas posteriores. Es por tanto, necesario incrementar la formación de los emprendedores en este área. Algunos otros factores clave en relación con el mismo, debieran ser objeto asimismo de investigación y estudio.

9.6. Otras conclusiones de interés

La gestión es otro área de especial atención por parte de los encuestados. Tal y como se ha comentado en la conclusión cuarta, la opinión de que una buena gestión es clave para el éxito empresarial, es muy alta. No obstante, únicamente un 60% de los encuestados afirma de forma explícita haber elaborado un plan de negocios, aunque el resto de ellos pusieron en práctica un plan no escrito para llevar adelante su proyecto.

En cualquier caso una gran parte de los encuestados admiten haber elaborado su plan de negocios con escaso realismo, así como haberlo puesto en práctica con poco rigor, reconociendo de forma explícita haber hecho un ínfimo esfuerzo por controlar su cumplimiento.

Factores relacionados con la gestión y su grado de control se configuran por tanto como segundo factor, tanto de éxito como de fracaso, tras todo lo relacionado con el mercado. De hecho y, al igual que con relación al mercado, un tercio de los encuestados lamentan haber padecido un déficit de formación en aspectos relativos a la gestión y su control.

La formación en gestión, así como la forma de controlar sus aspectos más relevantes y de verificar el cumplimiento de objetivos a través de ella, se revela como una clara causa de fracaso empresarial en neo-emprendedores.

El exceso de inventario se revela asimismo como un factor de poco riesgo en la actividad emprendedora, ya que el valor medio de la respuesta a los problemas de inventario es de 1,90 sobre 5. No obstante, hay que tener en cuenta que un 48% de las empresas de la muestra pertenecen al sector servicios, por lo que esta valoración será algo superior.

Los márgenes de comercialización son considerados clave por los encuestados para obtener buenos resultados empresariales, siendo el valor medio de 4,13 sobre 5, lo cual lo hace especialmente significativo, teniendo además en cuenta que un 88% de los encuestados le otorgan una puntuación de entre 4 y 5.

La obtención de un insuficiente margen de explotación es un factor de fracaso notable en la actividad emprendedora.

El nivel de dedicación de los encuestados es muy elevado, así como el nivel de concentración de esfuerzos alcanzado en la experiencia emprendedora. De hecho un 68% de los encuestados dan el máximo nivel de dedicación de esfuerzos, y un 60% valoran su concentración de esfuerzos en el proyecto entre 4 y 5, sobre 5.

Ni la dedicación extrema ni la concentración de esfuerzos son garantía del éxito emprendedor.



El grado de capacitación medio que los encuestados creían tener antes de iniciar su aventura empresarial era de 3,54 sobre 5, y en cambio, cuando se les pregunta hoy sobre el grado de capacitación que creían tener, el valor medio de la respuesta se reduce a 2,4.

El emprendedor novel sobrevalora su capacitación para iniciar un proyecto empresarial.

9.7. Futuras líneas de investigación

Al comenzar el presente trabajo ya se vislumbraba que, dada la escasa literatura disponible en materia de fracaso y riesgos en la actividad empresarial, en el desarrollo del mismo se abrirían nuevas áreas de interés para la actividad investigadora en el mundo de la Ciencia Empresarial que iban a permitir indagar en zonas de conocimiento inexploradas.

A continuación se recogen las más sobresalientes y que podrían concitar los esfuerzos investigadores futuros del propio autor o de otros investigadores a los que tales áreas les resulten de interés:

- **GESTION DE VENTAS**

La consideración global del conocimiento de las circunstancias clave del mercado obtiene una buena valoración por parte de los encuestados, pero sin embargo ellos mismos consideran que el inadecuado tratamiento de lo relacionado con el mercado es en muchos casos la causa del fracaso sufrido.

Dentro de las carencias constatadas en la mayoría de los aspectos del mundo empresarial relacionados con el mercado, se aprecia un escasísimo conocimiento del área de Gestión de Ventas, habiéndose igualmente verificado que la formación

que se imparte en el mundo académico español en este importante área es prácticamente inexistente.

De igual forma parece que los emprendedores encuestados tuvieron serias dificultades para desarrollar y ejecutar políticas de ventas adecuadas y realistas sobre las que se sustentan sólidamente su proyecto empresarial.

El presente y el futuro, con la implantación y generalización de modelos empresariales "*orientados al cliente*" requieren una formación en este sentido que brilla por su ausencia en la actualidad en los programas académicos consultados, y por tanto es un área de carencia a analizar en profundidad y a paliar urgentemente.

• A EXPERIENCIA COMO FACTOR CLAVE DE EXITO EN EL EMPRENDEDOR

"La experiencia es un grado", pero parece que en el mundo empresarial es una condición necesaria pero no suficiente para obtener el éxito. La experiencia del empresario es difícil de acumular si no se adquiere tal condición por la vía de asumir los riesgos de serlo.

No obstante queda la duda de hasta qué punto la formación específica en emprendedorismo podría paliar tal carencia, y reducir así la proporción de fracasos en emprendedores sin experiencia.

Sería interesante realizar estudios comparativos entre los emprendedores españoles y los de países en los que sí está implantada una educación emprendedora, como por ejemplo el Reino Unido, donde los programas de formación en emprendedorismo no solo se imparten en titulaciones de Dirección y Administración de Empresas, sino en muchas otras.

Parece igualmente interesante trabajar en un programa específico de formación de emprendedores adaptado a la realidad española.

- **EL INTRAEMPRENDEDOR COMO CAMINO IDEAL PARA FOMENTAR EL EMPRENDEDORISMO Y MEJORAR LOS INDICES DE EXITO EMPRENDEDOR: INICIATIVAS QUE PUEDEN INCREMENTAR LA GESTACION DE INTRAEMPRENDEDORES Y SU CONVERSION EN EMPRENDEDORES**

El trabajo realizado demuestra que el intraemprendedor está notablemente más capacitado para emprender, y que el índice de fracaso entre ellos es menor.

A lo largo del mismo se ha pretendido profundizar en la definición del término intraemprendedor, con el fin de ayudar a su identificación dentro de la organización empresarial, pero queda un gran trabajo por desarrollar: todo lo relativo a la forma de fomentar su aparición, su estímulo una vez identificados, y propiciar su formación y posterior transformación en emprendedor.

Por otro lado, la ambición que un intraemprendedor deja entrever con celeridad en un entorno laboral, es a veces malinterpretada o mal vista por colaboradores – la mayoría – que no muestran tales apetencias. Es por tanto necesario definir bien su figura así como lo conveniente de su función para el progreso empresarial y social. En definitiva se trataría de que, el intraemprendedor, lejos de encontrar obstáculos entre compañeros, superiores o empresarios que lo perciban como una amenaza, sea percibido como agente dinamizador de nuevos proyectos e innovación, propiciándose su desarrollo en armonía con su entorno profesional.

- **MANEJO CONCRETO DE RIESGOS ESPECIFICOS IDENTIFICADOS**

Ha quedado constatada la escasez de literatura existente, tanto en el tema de riesgos concretos como obviamente en la forma de abordar y manejar estos, lo cual hace que los caminos en la profundización en ambos estén expeditos y ofrezcan notables oportunidades de investigación. Creemos que el presente trabajo, que ha conseguido enumerar y enunciar un buen número de ellos, ya puede servir de base para tales esfuerzos investigadores.

BIBLIOGRAFIA

- Acar, A. (1993). "The impact of key internal factors on firms performance: an empirical study of small Turkish firms". Journal of Small Business Management vol 31, nº 4.
- Alcalde, F. (2004). "Claves del Emprendizaje". Expansión, 13/11/04
- Alcázar, P. (2004). "Los 35 errores del emprendedor y como evitarlos". Revista Emprendedores, Nº 81.
- Alvarez, J.C.; García, E. (1996). " Factores de éxito y riesgo en la Pyme: diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad". Economía Industrial, nº 310
- Angelelli P.J. y Llisterri J.J. (2003). "El BID y la promoción de la empresarialidad: lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas". Washington D.C.
- Atkinson, J.W. (1964). " An introduction to motivation". Van Nostrand Co.
- Audretsch, D. (1995). "Innovation, growth and survival". International Journal of Industrial Organization, nº 13.
- Baumol, W (1967). "Entrepreneurship in Economic Theory". American Economic Review, Papers and proceedings, vol 58.
- Baumol, W. (1983). "Toward Operational Models of Entrepreneurships". Ronen J. (comp.). Entrepreneurship
- Begley, T.M.; Boyd, D.P. (1987). " Psycological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller business". Journal of Business Venturing, Vol, 2.
- Birch, D. (1979). " El proceso de creación de puestos de trabajo". MIT Press.
- Bird R.R. (1989). "Entrepreneurial behaviour". Glenview I.L. Scott Foresman.
- Brown,J.; Rose, M.B. (1993). "Entrepreneurship networks and modern business" Manchester University Press.
- Brozen, Y.(1954) "Determinants of entrepreneurial ability" Social Research, nº 21
- Bueno, E y De Pablo, I, (1996). "La aventura de emprender, ¿una carrera de obstáculos?". CEIM.
- Bueno, E. (1997a). "El emprendizaje, una clave competitiva en la Economía actual". Iniciativa Emprendedora, nº 7, Noviembre-Diciembre.

Bibliografía

- Bueno, E. (1997b). *"La sociedad del conocimiento. Un nuevo espacio de aprendizaje de las organizaciones y personas"*. Revista valenciana d'estudis autonòmics, N° 37,
- Bueno, E. (2002a). *"El reto de emprender en la sociedad del conocimiento: el capital de emprendizaje como dinamizador del Capital Intelectual"*. Capítulo del libro de homenaje al Profesor Veciana, Universidad de Barcelona.
- Bueno, E. (2002b). *"Curso Básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización."*. Pirámide, 3ª edición.
- Cámaras de Comercio (1996). *"Factores para consolidar una empresa"*. Fundación INCYDE, Servicio de Estudios, Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España Modelo, Madrid
- Cámaras de Comercio (1998). *"Factores para consolidar una empresa"*. Fundación INCYDE, Servicio de Estudios, Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España. Modelo, Madrid
- Cámaras de Comercio (2001). *"La creación de empresas en España: análisis por regiones y sectores"*. Servicio Estudios de la Cámara de Comercio.
- Cámaras de Comercio (2002). *"La creación de empresas en España"*. Informe de las Cámaras de Comercio.
- Cámara de Comercio (2004). *"Retrato de las PYME"*. Subdirección General de Apoyo a las PYME, Area de Estadística y Publicaciones
- Cámaras de Comercio (2004). *"Espíritu empresarial en España, Europa y Estados Unidos"*. Informe del Servicio de Estudios del Consejo Superior de Cámaras de Comercio
- Cámaras de Comercio (2004). *"Espíritu empresarial en España, Europa y Estados Unidos"*. Informe del Servicio de Estudios del Consejo Superior de Cámaras de Comercio
- Camisón, C. (1997). *"La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas"*. Civitas
- Cantillon, R (1950). *"Ensayo sobre la naturaleza del Comercio en general"*. Fondo de Cultura Económica (México)
- Casson, M. (1993). *"Entrepreneurship and business culture, B.J.Y.R.M. entrepreneurship, networks and modern business"*. Manchester University Press

- Castejón, R. (2002). *"La empresa española en el Siglo XXI: El papel del empresario en la economía"*. Revista del Instituto de Estudios Económicos, núm 4.
- Central Balances Andalucía (SF)
- Cervantes, M. ; González, A. (2003). *"La Titulación en Investigación y Técnicas de Mercado"*. Jornadas de Marketing, León.
- Chel, E.; Haworth,J.; Brearley,S. (1991). *"The entrepreneurial Personality. Concepts, cases and categories"*. Routledge.
- Chel, I.d.; Haworth, C.L (1987). *"The entrepreneurial process. Personality and Work"*. Routledge.
- CIADE (2002). *"Estado del arte en relación con el emprendedor"*. Centro de Iniciativas Emprendedoras. Universidad Autónoma de Madrid
- Clifford, J.; Cavanagh, R. (1989). *"Estrategias de éxito para la PYME"*. Ediciones Folio
- Consejo Económico y Social (2005). *"El proceso de creación de empresas y dinamismo Empresarial"* Consejo Económico y Social
- Cooper, A.C.; Woo, C.; Dunkelberg, W.C. (1984). *"Entrepreneurship and paths to business ownership"*. Small Management Journal, vol, 7.
- Cooper, A.C.; Woo, C.; Dunkelberg, W.C. (1989). *"Entrepreneurship and the initial size of firms"*. Journal of Business Venturing, nº 4.
- Cornella, A. (2004). *"Enseñar la empresa en la escuela"*. Papeles de Infonomía nº 24.
- Cunningham, J.B.; Lischeron, J. (1991). *"Defining entrepreneurship"*. Journal of Small Business Mangement, January.
- De la Dehesa, G. (2003). *"La Economía Española en el período constitucional"*. Información Comercial Española, Núm. 811.
- Diario Expansión (2005a). Emprendedores de MBA, 6/7/05.
- Diario Expansión (2005b). Expansión, 4/03/05.
- Diario Expansión (2005c). Expansión, 14/06/05.
- Directorio Central de Empresas (DIRCE) años 1995 a 2004.

Bibliografía

- Dorronsoro, I.; García, C.; González, M.; Lezamiz, M; Matey, J.; Moso, M.; Unzueta, M. (2001). *"El modelo de gestión de las pymes vascas de éxito"*. Cluster del conocimiento y ediciones PMP.
- Drucker, P. (1985). *"Innovation and entrepreneurship, practice and principles"*. Heickeman, London.
- Escudero, J. (2004). *"Negocios arriesgados"*. Revista Emprendedores, nº 78,.
- Ettinger, J.C.; Gaspard, G.; Pourtois, M.T. (1997). *"Creer en la empresa, la evolución psicológica necesaria"*. Gestión 2000
- Ettinger, J.C. (1983). *"Some Belgian evidence on entrepreneurial personality"*. European Small Business Journal, vol, 12.
- European Commission (2004). *"Business Demography in Europe. Results for 10 Member States and Norway"*
- Fernández Aguado, J. (2004). *"Consejos Prácticos para la creación de empresas"* en *"Creación de empresas: los mejores textos"*. Ariel
- Filley, A.C.; Aldag, R.J. (1978). *"Characteristics and measurement of an organizational typology"*. Academy of Management Journal, vol, 21.º.4.
- Gaglio C.M. (1997). *"Opportunity identification: review, critique and suggested research directions"*. Advanced in entrepreneurship, firm emergency and growth, Vol. 3, JAI Press Inc.
- García Echevarria, S. (1988). *"El entrepreneur en la sociedad: exigencias del management. El entrepreneur en la sociedad actual"*. II Congreso mundial Vasco, Deusto.
- García Tabuenca, A., De Jorge, J. y Martí, F.P. (2004). *"Emprendedores y espíritu empresarial en España en los albores del Siglo XXI"*. Marcial Pons.
- Garzón M.A. (1996). *"El programa intraemprendedor; la búsqueda del cambio de actitudes para impulsar la innovación empresarial"*, <http://www.monografias.com/trabajos11/intra/intra/shtml>
- Geroski, I. (1992). *"Entry, exit and structural adjustment in European industry"* K Cool
- Geroski, I. (1995). *"What do we know about entry"*. International Journal of Industrial Organization, número 13.
- Global Entrepreneurship Monitor 2001 a 2005.

- Grifell Tatje, E. ; Marqués Gou, P. (2005). *"El riesgo en dirección estratégica, evaluación del desempeño competitivo"*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Núm 22.
- Gutenberg, E. (1961). *"La Producción., Fundamentos de Economía de Empresa "*. Buenos Aires. T.I.
- Gutenberg, E. (1961). *"Fundamentos de Economía de la Empresa"*.T.I.La Producción.
- Guth, W.D.; Ginsberg, A. (1990). *"Corporate entrepreneurship"*. Strategic Management Journal, Vol 11.
- Hagen, E.E. (1968) *"The economics of development"* Dorsey
- Handy, Ch. (2002). *"What's a business for?"*. Harvard Business Review, Diciembre 2002.
- Hartwell, R.M. (1970). *"Business Management in England during the period of early industrialization: inducements and obstacles"*. The Industrial Revolution. Blackwell, Oxford.
- Henríquez, N. (2004). *"La creación de empresas en España"*. Revista Economistas, Núm 104.
- Herron, L.; Robinson, R.B. (1993). *"A Structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance"*. Journal of Business Venturing, Vol 18. n,3.
- Hofer, C.W. (1988). *"Entrepreneurship research: past, present and future"*. University of Georgia, Department of Management, October.
- http://trendchart.cordis.lu/scoreboards/scoreboard2004/eis_2004.pdf
- <http://www.emprendedores.cl/fundacion.htm>
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006969/lecciones/cap3-3.htm>
- Huck, J.; McEwen,T. (1991). *"Competencies needed for small business success: perceptions of Jamaican entrepreneurs"*. Journal of Small Business Management, oct, vol 29.2
- Jarillo, J.C. (1986). *"Entrepreneurship and Growth; the strategic use of external resources"*. Boston MA, Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Jensen, M.; Meckling, W. (1976). *"Theory of the Firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure"*. Journal of Financial Economics, vol 4. oct

Bibliografía

- Kauffman Foundation, <http://www.emkf.org/pages/407.cfm>
- Kirzner, I.M. (1973). *"Competition and Entrepreneurship"*. University of Chicago Press
- Knight, F. H. (1921). *"Risk, uncertainty and profit"*. Houston Mifflin Co.
- Kotelnikov, V. (2003). *"The entrepreneur, the key personality, environmental and action factors"*. 100ventures.com
- Kunkel, S.W.; Hofer, Ch. W. (1993). *"The impact of industry structure on new venture performance: some new findings"* en *"Frontiers of Entrepreneurship Research"* Babson Park, MA, Center for entrepreneurial Studies, Babson College
- Lafargue-Coppee (1995). *"L'essential du Management"* , citado en Levy-Leboyer *"Gestión de las competencias"*. Gestión 2000.
- Lafuente, A.; Salas, V. (1989). *"Types of entrepreneurs and firms. The case of new Spanish firms"*. Strategic Management Journal, vol, 10.
- Leibenstein, H. (1969). *"Entrepreneurship and development"*. American Economic Review, vol 58 (2).
- Levi Leboyer, C (1996). *"Gestión de las competencias"*. Gestión 2000.
- Littunen, H. (2003). *"Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality"*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol. 6
- Llonch Andreu, J.; López Belbec, M.P. (2004). *"La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia genérica en dicha relación"* . Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Núm 21.
- Luck, S. (1996). *"Success in Hong Kong; factors self-reported by successful small business owners"*. Journal of Small Business Mangement, vol, 34, nº 3.
- Mäki, K. (2003). *"Motivation for entrepreneurship among academics"*. Centre for entrepreneurial leadership Clearinghouse for entrepreneurial education. Working paper n, c20023626
- Marchesnay, M y Julien, P.A. (1988). *"Competitivite de la petit entreprise: facteurs et conditions"*. Ministerio de Investigación y Enseñanza Superior francés, ERFI vol 1.
- Marshall, A. (1971). *"Principles of Economics"*. McMillan and Co, Londres, (Primera Edición, 1890)

- Mascareñas Pérez-Iñigo, J. (1999). *"Innovación financiera, aplicaciones para la gestión empresarial"*. Mc Graw Hill
- Masifern, E. (1996). *"Requisitos para el emprendedor del Siglo XXI"*. Iniciativa. Emprendedora Bilbao. Ediciones Deusto.
- McCauley C.d.; Lombardo, M.M.; User, C.J. (1989). *"Diagnosing management needs: an instrument based on how managers develop"*. Journal of Management, vol. 15, n.3.
- McClelland, D.C. (1961). *"The achieving society"*. Princeton Van Borstand. Publicado por Guadarrama en 1968 con el título *"la Sociedad ambiciosa"*
- McClelland, D.C. (1989). *"Estudio de la motivación humana"*. Narcea
- Montero, J.M. (1988). *"La orientación técnico económica de las explotaciones agrarias españolas"*. Tesis Doctoral UAM
- Morcillo, P. (1997). *"Dirección estratégica de la tecnología e innovación"*. Civitas.
- Naisbitt, J. (1993). *"Mega Trends"*. Warner Books.
- Nelson, R.R.; Winter, S.G. (1982) " *An evolutionary theory of economic change*" The Belknap press of Harvard University press
- Nuño, P. (2003). *"Emprendiendo dentro de la empresa"* en *"Creación de empresas. Los mejores textos"*. Ariel
- O'Kean, J.M. (2000). *"La Teoría Económica de la Función Empresarial: el mercado de empresarios"*. Alianza Editorial
- Ontiveros E. (2004). *"Innovación en Contraste"*. El País Negocios, 19/12/04.
- Orti González, A.M. (1995). *"Fomento de la iniciativa emprendedora universitaria, tipología de actividades emprendedoras"*. Actas del XIII Congreso Nacional de ACEDE. Congreso Nacional de A.C.E.D.E. Num. 13. Salamanca. ACEDE. 2003
- Pablo de, I.; Casani, F.; Santos, B.; Cabezuelo, P. (2003a). *"La creación de empresas en la Universidad Española: el caso de la UAM"* en *"Creación de empresa: los mejores textos"*. Ariel.

Bibliografía

- De Pablo, I., Santos, B. y otros (2003b): *"Estado del Arte sobre el concepto y modelos de evaluación de las capacidades emprendedoras"*. Documento de trabajo nº 2 del Proyecto *"Herramienta de Autodiagnóstico de Capacidades Emprendedoras"*, elaborado para la Dirección General de Política de la PYME del Ministerio de Economía, pág 7
- Pablo de, I; Santos, B; Bueno, Y. (2004). *"Las dimensiones del perfil del emprendedor: contraste empírico con emprendedores de éxito"* en el libro *"El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+i"*. Universidad de Valencia
- Palmer, M. (1971). *"The application of psychological testing to entrepreneurial potential"*. California Management Review, vol XIII, n 3
- Perez Orive, J.F. (2004). *"El gran empujón, la aventura de emprender y montarse por libre"*. Pirámide.
- Pinchot, E y Pinchot III, G. (1996). *"Five drivers of innovation"*. Executive Excellence, January.
- Porter, M. (1987). *"Estrategia competitiva"*. CECSA.
- Puig, P. (1996). *"La competitivitat de l'empresa industrial a Catalunya. Anàlisi de l'entorn econòmic i de les estratègies competitives en un contexte de modernització del sector públic"*. ESADE
- Quinn, J.B. (1992). *"Intelligent Enterprise, acknowledge and service based, paradigm for Industry"*. The Free Press.
- Ramos, A.R.; Ruiz Navarro, J. (2002). *"Base intelectual de la investigación sobre entrepreneurship: un análisis bibliométrico de su literatura científica en el período 2000 -2002"*. Actas del XIII Congreso Nacional de ACEDE. Congreso Nacional de A.C.E.D.E. Num. 13. Salamanca. ACEDE. 2003
- Rovira, A., Trias de Bes, A. (2003). *"La Buena Suerte"*. Urano.
- Rubio, A. (2002). *"Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PYME"*. Revista de cuadernos de gestión.
- Ruiz-Maya, L.; Martín-Pliego, J.; Montero, J.M.; Uriz, P. (1990). *"Metodología estadística para el análisis de datos cualitativos"*. CIS
- Salas, V. (2004). *"La actividad empresarial"*. Revista Economistas, Núm 100.
- Say, J.B. (1971). *"A treatise on Political Economy of the production, distribution and consumption of wealth"*. A.M. Kelley Publishers
- Say, J.B. (1972). *"Traite de Economie Politique"*. Calman Levy

- Shapero, A. (1971). *"An action program of entrepreneurship. The design of action experiments to elicit technical company formation in the Ozarks Region"*. Austin, Texas.
- Schumpeter, J.A. (1934). *"The Theory of economic development"*. Cambridge, Harvard
- Schumpeter, J.A. (1982). *"Historia del Análisis Económico"*. Ariel
- Schumpeter, J.A. (1983). *"Economic Theory and Entrepreneurial History. Essay on entrepreneurs, innovations, business cycles and the evolution of Capitalism"*. Transaction Publisher, New Jersey .
- Sexton, D.L.;Bowman,P.; Upton, N. (1991). *"Entrepreneurship: creativity and growth"*. Mc Millan Publishing Co.
- Slovic, P. (2000). *"The perception of Risk"*. Earthscan Publications Ltd
- Smith, A. (1958). *"Naturaleza y causa de la riqueza de las naciones"*. Fondo de Cultura Económica (México)
- Stanworth, M.J.K.; Curran, J. (1976). *"Growth and the small firm: an alternative view"*. The Journal of Management Studies, vol, 13, nº 2.
- Stevenson, H y Gumpert, D.E. (1985). *"The Heart of Entrepreneurship"* . Boston MA, Harvard Business Review , March–April.
- Sweeney, G.P. (1982). *"Les nouveaux entrepreneurs"*. Les editions d'organisation.
- Szyperski, N.; Klandt, H. (1988). *"New concepts in entrepreneurial testing"*. Frontiers of Entrepreneurship Research.
- Teso, L. (2000). *"Entrepreneur, Entrepreneurship, Entrepreneurial. Factores clave para la creación de empresas "*. Tesis Doctoral
- Thornton III, G.C.; Byham, W.C. (1982). *"Assessment centers and managerial performance"*. Academic Press, NY
- Thurslon, P.H. (1985). *"The initial steps for enterprise"*, Entrepreneurship Cambridge, Mass.
- Timmons, J. (1989). *"The entrepreneurial mind"*. Brick House Publishing Company.
- Torrero, A. (1993). *"El comportamiento financiero de la empresa española"*. Civitas

Bibliografía

- Twaalfhoven, B. (2005). *Expansión*, 24/5/05
- Ugalde, R. (2004). "Las empresas españolas no confían en sus empleados". *Expansión*, 15/12/04.
- Ullastres, C. (2005). "Espíritu emprendedor, la importancia del verbo hacer". cullas@escuelabioforum.com.
- Varela, A. (1998). "Innovación empresarial; un nuevo enfoque de desarrollo". ICESI 5ª EDICIÓN
- Veciana, J.M. (1999). "Características del empresario en España". *Papeles de Economía Española*, nº 39.
- Veciana, J.M. (2003). "Creación de empresas. Los mejores textos". Ariel
- Verin, H. (1982). "Entrepreneurs entreprise, Histoire d'une idée". P.U.F.
- Viedma, J.M. (1992). "La excelencia empresarial española". Mc Graw Hill
- Walras, L. (1874). "Elements de Economie Politique pure". Lausanne, Guillaumin
- Warren, L.; Hutchinson, W. (2000). "Success factors for high-Technology SMEs: A case study from Australia". *Journal of Small Business Management*, vol, July.
- Wijewardena, H.; Cooray, S. (1995). "Determinants of growth in small Japanese manufacturing firms. Survey evidence from Kobe". *Journal of Small Business Management*, vol 33, nº 4.
- Weber, A. (1928). "Die städtische grundrente" GIII
- Young, E.V. (1971) "A macrosociological interpretation of entrepreneurship" en Kilby, P. (ed) "Entrepreneurship and economic development" Free Press
- Yusuf, A. (1995). "Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs". *Journal of Small Business Management*, vol April.
- Zander, I. (2004). "El espíritu emprendedor en el ámbito geográfico. Fundamentos conceptuales e implicaciones para la formación de nuevos clusters". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 20, Julio-Septiembre

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

1. PREGUNTAS DE CLASIFICACION	
Nombre	
Edad actual	
Formación	media/universitaria
Experiencia anterior por cuenta ajena antes de emprender:	años
Edad a la que emprendió:	años
Fue intraemprendedor antes de decidirse a emprender por si solo	si/no
Tenia antecedentes empresariales en su familia o medio social:	si/no
Tipo negocio que emprendió	SA, SL, OTRA
Nombre de la empresa	
Situación de la empresa a fecha de hoy	
Cuanto tiempo se mantuvo la empresa activa (años)	x años
Participación que tenía:	%
Ambito o sector de actividad	
Nº de socios:	
Responsabilidad que asumió en el proyecto:	
Jerarquía que asumió en el proyecto:	
La iniciativa fue propia:	si/no
Nº de empleados que llevo a alcanzar	
Era una idea original (innovadora) o imitación perfeccionada	
Considera que tuvo éxito en su primera iniciativa emprendedora	si/no
2) EQUIPO PROMOTOR	Calificar de 0 a 5
Grado de formación previa	
Califique la complementariedad de funciones y capacidades de los socios y colaboradores	
Califique su nivel de dedicación al proyecto	
Califique su propio nivel de experiencia al comenzar el proyecto	
3) ACTITUDES Y APTITUDES	Calificar de 0 a 5
Valore su grado de iniciativa empresarial	
Cual creía que era su grado de capacitación para llevar a cabo su proyecto con éxito	
Actualmente, ¿que grado de capacitación considera que tenía al iniciar su proyecto?	
Que grado de concentración de esfuerzos cree alcanzo en su experiencia emprendedora (focus)	
En que medida cree que una buena idea empresarial es la clave del éxito empresarial	
En que medida cree que una buena gestión es la clave del éxito empresarial	

4) IDEA DE NEGOCIO	Calificar de 0 a 5
Grado de identificación del mercado objetivo	
Grado de conocimiento de las necesidades del mercado	
Que grado de conocimiento de los competidores directos tenía antes de empezar	
Que grado de conocimiento tenía de las barreras de entrada al mercado	
En que medida se definió suficientemente bien el o los productos que se iban a comercializar	
En que medida establecieron criterios de calidad adecuados	
En que medida se controló el cumplimiento de los controles de calidad fijados	
5) GRADO DE RACIONALIDAD DEL PROCESO EMPRENDEDOR ACOMETIDO	Calificar de 0 a 5
Como calificaría el grado de realismo con el que se elaboró el plan de negocios	
Grado de fidelidad con el que se llevó a la práctica el plan de negocios	
Como calificaría el grado de control que se ejerció sobre el cumplimiento del plan de negocios	
En que medida se identificaron las rectificaciones de gestión necesarias	
En que medida se introdujeron las rectificaciones de gestión pertinentes	
Cual fue el grado de control de proporcionalidad entre gastos e ingresos	
En que medida dispuso de los medios financieros necesarios	
Que grado de independencia financiera disfrutó	
6) IDENTIFICACION DE FACTORES DE RIESGO O FRACASO	Calificar de 0 a 5
6.1. INTERNOS	
En que medida fueron constructivas y colaboradoras las relaciones entre los socios	
Grado de capacidad de gestión del equipo directivo	
En que medida el enfoque comercial fue correcto	
Califique la idoneidad de la estructura de personal con que contaba	
Grado de funcionamiento del área logística	
En que medida respondió la estructura financiera habilitada a las necesidades del proyecto	
En que medida el comportamiento del personal fue eficiente y leal hacia la empresa	
En que medida soportó problemas de exceso de personal	
En que medida soportó problemas de exceso de inventario	
Califique el grado de diversificación de la línea de productos ofrecida	
Califique el grado de diversificación de mercados alcanzada	
En que medida contó con asesoría externa en las áreas donde no	

disponía de capacidad o recursos propios	
En que medida los asesores externos contratados cumplieron sus funciones con eficacia	
Califique el grado de bondad de la información contable y de gestión recibida	
Califique el grado de cooperación y comunicación que existía en la empresa	
Que grado de autocrítica cree llegó a alcanzar	
En que medida considera que la principal amenaza de una empresa son insuficientes ingresos	
En que medida considera que la principal amenaza de una empresa es el exceso de gastos	
En que medida afectaron negativamente problemas de cobros o impagos	
En que medida se afrontó racional y eficazmente a la competencia	
6.2. EXTERNOS	
En que medida se interpretó adecuadamente el entorno legal en el que se desarrolló la iniciativa empresarial	
En que medida considera que influyó la mala suerte en la marcha de su proyecto empresarial	
Si hubo una actividad internacional, califique el grado de eficacia con que se maneja el cambio de divisas	
En que grado afectaron al proyecto negativamente un exceso de gastos financieros	
En que medida afectaron negativamente incrementos difícilmente previsibles en el coste de la energía	
En que medida afectó negativamente a su proyecto la obsolescencia de los productos que manejaba	
En que medida afectó de forma notable algún incremento no previsible de algún componente de coste clave	
En que grado afectó de forma notable una coyuntura socioeconómica negativa	
En que medida considera afectó a su proyecto la denominada inmadurez del consumidor o del mercado	
En que medida considera los márgenes son clave para la obtención de buenos resultados	
7) OTRAS CUESTIONES DE INTERES PARA EL ANALISIS DE LA EXPERIENCIA EMPRENDEDORA	Definir
Detalle a su juicio los factores claves de riesgo en la actividad emprendedora	
Detalle a su juicio los factores claves de éxito en la actividad emprendedora	
Si lo volviera a intentar, que factores clave se aseguraría antes de empezar	
Cuales consideraba, antes de indicar su aventura, que serian los principales riesgos a afrontar	

Una vez llevada a cabo su iniciativa, cuales considera son los principales riesgos del emprendedor

Identifique las áreas de carencia de formación que padeció

¿Le faltó algún recurso fundamental para obtener el éxito? ¿cuál?

Antes de iniciar la aventura emprendedora, cuales pensaba iban a ser las claves del éxito

Posteriormente, cuales cree son las claves reales del éxito del emprendedor

Elaboro un plan de negocio antes de iniciar su aventura emprendedora si/no

Cual es el área que le parece mas importante para el buen fin de un proyecto: comercial/financiera/RRHH/administración y control

Estaba en general al corriente de las responsabilidades legales exigibles a los administradores si/no

Avalo o garantizo personalmente a la empresa si/no

Le fue reclamada a titulo personal alguna deuda de la empresa si/no

Ha tenido alguna otra iniciativa empresarial posteriormente si/no

Si lo ha vuelto a intentar, considera que le ha ido mejor en su segunda experiencia si/no

Defina los factores claves de su éxito posterior

Lo volvería a intentar de nuevo si se le garantizaran los recursos que le faltaron si/no

Anexo 2.
Encuestas individualizadas

1.preguntas de clasificación	
Nombre	1
Edad actual	33
Formación	Universitaria
Formación específica en administración empresas	no
Experiencia anterior por cuenta ajena antes de emprender:	6
Edad a la que emprendió:	30
Fue intraemprendedor antes de decidirse a emprender por si solo	no
Tenia antecedentes empresariales en su familia o medio social:	no
Tipo negocio que emprendió (SA, SL, otra...):	SA
Nombre de la empresa	
Situación de la empresa a fecha de hoy	CERRADA
Cuanto tiempo se mantuvo la empresa activa (años)	3
Participación que tenía:	15%
Productos a la venta	fornitura
Sector	servicios
Nº de socios:	3
Responsabilidad que asumió en el proyecto:	comercial y logística
Jerarquía que asumió en el proyecto:	Director Comercial
La iniciativa fue propia:	no
Nº de empleados que llegó a alcanzar	3
Era una idea original (innovadora) o imitación perfeccionada	imitación perfeccionada
Considera que tuvo éxito en su primera iniciativa emprendedora	no
2. Equipo promotor	
Grado de formación previa	4
Califique la complementariedad de funciones y capacidades de los socios y colaboradores	1
Califique su nivel de dedicación al proyecto	5
Califique su propio nivel de experiencia al comenzar el proyecto	1
3. Actitudes y aptitudes	
Valore su grado de iniciativa empresarial	4
Cual creía que era su grado de capacitación para llevar a cabo su proyecto con éxito	4
Actualmente, ¿que grado de capacitación considera que tenía al iniciar su proyecto?	2
Que grado de concentración de esfuerzos cree alcanzo en su experiencia	3

Anexos

empresadora (focus)	
En que medida cree que una buena idea empresarial es la clave del éxito empresarial	2
En que medida cree que una buena gestión es la clave del éxito empresarial	5
4. Idea de negocio	
Grado de identificación del mercado objetivo	4
Grado de conocimiento de las necesidades del mercado	3
Que grado de conocimiento de los competidores directos tenía antes de empezar	3
Que grado de conocimiento tenía de las barreras de entrada al mercado	3
En que medida se definió suficientemente bien el o los productos que se iban a comercializar	4
En que medida establecieron criterios de calidad adecuados	1
En que medida se controló el cumplimiento de los controles de calidad fijados	1
5. Grado de racionalidad del proceso emprendedor acometido	
Como calificaría el grado de realismo con el que se elaboró el plan de negocios	3
Grado de fidelidad con el que se llevó a la práctica el plan de negocios	2
Como calificaría el grado de control que se ejerció sobre el cumplimiento del plan de negocios	1
En que medida se identificaron las rectificaciones de gestión necesarias	2
En que medida se introdujeron las rectificaciones de gestión pertinentes	1
Cual fue el grado de control de proporcionalidad entre gastos e ingresos	0
En que medida dispuso de los medios financieros necesarios	2
Que grado de independencia financiera disfrutó	3
6. Identificación de factores de riesgo o fracaso	
6.1. Internos	
En que medida fueron constructivas y colaboradoras las relaciones entre los socios	3
Grado de capacidad de gestión del equipo directivo	1
En que medida el enfoque comercial fue correcto	3
Califique la idoneidad de la estructura de personal con que contaba	4
Grado de funcionamiento del área logística	3
En que medida respondió la estructura financiera habilitada a las necesidades del proyecto	3
En que medida el comportamiento del personal fue eficiente y leal hacia la empresa	4
En que medida soporto problemas de exceso de personal	0
En que medida soporto problemas de exceso de inventario	3
Califique el grado de diversificación de la línea de productos ofrecida	3
Califique el grado de diversificación de mercados alcanzada	2
En que medida contó con asesoría externa en las áreas donde no disponía de capacidad o recursos propios	4

En que medida los asesores externos contratados cumplieron sus funciones con eficacia	4
Califique el grado de bondad de la información contable y de gestión recibida	2
Califique el grado de cooperación y comunicación que existía en la empresa	4
Que grado de autocrítica cree llego a alcanzar	2
En que medida considera que la principal amenaza de una empresa son insuficientes ingresos	4
En que medida considera que la principal amenaza de una empresa es el exceso de gastos	3
En que medida afectaron negativamente problemas de cobros o impagos	1
En que medida se afronto racional y eficazmente a la competencia	3
6.2. Externos	
En que medida se interpreto adecuadamente el entorno legal en el que se desarrollo la iniciativa empresarial	3
En que medida considera que influyo la mala suerte en la marcha de su proyecto empresarial	1
Si hubo una actividad internacional, califique el grado de eficacia con que se manejo el cambio de divisas	1
En que grado afectaron al proyecto negativamente un exceso de gastos financieros	1
En que medida afectaron negativamente incrementos dificilmente previsibles en el coste de la energía	0
En que medida afecto negativamente a su proyecto la obsolescencia de los productos que manejaba	3
En que medida afecto de forma notable algún incremento no previsible de algún componente de coste clave	0
En que grado afecto de forma notable una coyuntura socioeconómica negativa	0
En que medida considera afecto a su proyecto la denominada inmadurez del consumidor o del mercado	0
En que medida considera los márgenes son clave para la obtención de buenos resultados	3
7. Otras cuestiones de interés para el análisis de la experiencia emprendedora	
Detalle a su juicio los factores claves de riesgo en la actividad emprendedora	Desconocimiento mercado
Detalle a su juicio los factores claves de éxito en la actividad emprendedora	control gestión
Si lo volviera a intentar, que factores clave se aseguraría antes de empezar	mercado
Cuales consideraba, antes de iniciar su aventura, que serian los principales riesgos a afrontar	Equipo Humano
Una vez llevada a cabo su iniciativa, cuales considera son los principales riesgos del emprendedor	no llegar al mercado
Identifique las áreas de carencia de formación que padeció	control gestión
¿Le falta algún recurso fundamental para obtener el éxito? ¿cuál?	Formación
Antes de iniciar la aventura emprendedora, cuales pensaba iban a ser las claves del éxito	una buena idea
Posteriormente, cuales cree son las claves reales del éxito del emprendedor	conocimiento mercado/gestión
Elabore un plan de negocio antes de iniciar su aventura emprendedora	No

Anexos

Cual es el área que le parece mas importante para el buen fin de un proyecto: com/fin/rhh/adm+cont	Comercial
Estaba en general al corriente de las responsabilidades legales exigibles a los administradores	No
Avalo o garantizo personalmente a la empresa	No
Le fue reclamada a titulo personal alguna deuda de la empresa	No
Ha tenido alguna otra iniciativa empresarial posteriormente	Si
Si lo ha vuelto a intentar, considera que le ha ido mucho mejor en su segunda experiencia	Si
Defina los factores claves de su éxito posterior	formación
Lo volvería a intentar de nuevo si se le garantizaran los recursos que le faltaron	Hecho

Anexo 3 Relación de Universidades

Universidades	Dirección
Universidad Autónoma de Madrid	Uam.es
Universidad Complutense de Madrid	Ucm.es
Universidad Carlos III	Uc3m.es
Universidad Rey Juan Carlos	Urc.es
Universidad Pontificia de Comillas	Upco.es
Universidad Antonio de Nebrija	Nebrija.com
Universidad Alfonso X el Sabio	Uax.es
Universidad San Pablo CEU	Uspceu.com
Universidad Autónoma de Barcelona	Uab.es
Universidad Pompeu Fabra	Upf.es
Universidad Rovira y Virgili	Urv.net
Universidad Ramón jul	url.es
Universidad de Brugges	Ubu.es
Universidad de Valladolid	Uva.es
Universidad de Salamanca	Usal.es
Universidad de León	Unileon.es
Universidad de Sevilla	Us.es
Universidad de Cádiz	Uca.es
Universidad de Deusto	Desuto.es
Universidad del País Vasco	Ehu.es
Universidad de Coruña	Udc.es
Universidad de Vigo	Uvigo.es
Universidad Jaime I	Uji.es
Universidad de Valencia	Uv.es
Universidad Pública de Navarra	Unav.es
Universidad de Murcia	Um.es
Universidad Nacional de Educación a Distancia	Uned.es
Universidad de Huelva	Uhu.es
Universidad de Granada	Ugr.es
Universidad de Málaga	Uma.es
Universidad de Zaragoza	Unizar.es
Universidad de Oviedo	Uniovi.es

Anexo4
Resultados análisis de Tablas de Contingencia
Cuadro 4.1.

Tablas de Contingencia
Grado de Formación previa

		Grado de identificación mercado objetivo			Relaciones colaboradoras y constructivas entre socios			Insuficiencia e ingresos como principal amenaza		
		N 1	N 2	TOTAL	N 1	N 2	TOTAL	N 1	N 2	TOTAL
Grado de formación previa	Nivel 1	7	15	22	3	19	22	5	17	22
	Nivel 2	2	26	28	11	17	28	1	27	28
	TOTAL	9	41	50	14	36	50	6	44	50

Cuadro 4.2.
Resultados Análisis de Contingencia
Grado de Formación Previa

	Grado de identificación mercado objetivo			Relaciones colaboradoras y constructivas entre socios			Insuficiencia e ingresos como principal amenaza		
	Valor	GL	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	GL	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	5.082	1	0.024	4.020	1	0.045	4.281	1	0.039
Corrección por continuidad	3.548	1	0.060	2.849	1	0.041	2.659	1	0.103
Estadís. exacto de Fisher	5.208 ^a	1	0.022	4.249	1	0.039	4.482 ^a	1	0.034
Gamma	0.717		0.026	-0.608		0.030	0.776		0.046

^a1 casilla tiene una frecuencia esperada inferior al 5%.

Cuadro 4.3.
Tablas de Contingencia
Complementariedad de funciones entre socios I

		Relaciones entre socios constructivas y colaboradoras			Grado de capacidad de gestión equipo directivo			Idoneidad Estructura de Personal		
		N1	N2	TOT	N1	N2	TOT	N1	N2	TOT
Complement ariedad de funciones entre socios	Nivel 1	8	10	18	14	4	18	12	6	18
	Nivel 2	6	26	32	7	25	32	11	21	32
	TOTAL	14	36	50	21	29	50	23	27	50

Cuadro 4.4.
Resultados Análisis de Contingencia
Complementariedad de funciones entre socios I

	Relaciones entre socios constructivas y colaboradoras			Grado de capacidad de gestión equipo directivo			Idoneidad Estructura de Personal		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi-Cuadrado de Pearson	3,773	1	0,05	14,779	1	0,000	4,836	1	0,028
Corrección por continuidad	2,606	1	0,016	12,573	1	0,000	3,623	1	0,050
Estadis. exacto de Fisher	3,680	1	0,055	15,339	1	0,000	4,896	1	0,027
Gamma				0,852		0,000	0,585		0,023

Cuadro 4.5.
Tablas de Contingencia
Complementariedad de funciones entre socios II

		Grado de bondad información contable y de gestión			Grado de comunicación y cooperación existente		
		Nivel 1	Nivel 2	TOTAL	Nivel 1	Nivel 2	TOTAL
		10	8	18	9	9	18
Compleme ntariedad de funciones entre socios	Nivel 1	8	24	32	6	26	32
	Nivel 2	18	32	50	15	35	50
	TOTAL						

Cuadro 4.6.
Resultados Análisis de Contingencia
Complementariedad de funciones entre socios II

	Grado de bondad información contable y de gestión			Grado de comunicación y cooperación existente		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	4,668	1	0,031	5,357	1	0,021
Corrección por continuidad	3,436	1	0,064	3,972	1	0,046
Estadis. exacto de Fisher	4,662	1	0,032	5,248	1	0,022
Gamma	0,579		0,032	0,625		0,025

Cuadro 4.7.
Tablas de Contingencia
Nivel de dedicación al proyecto

		Grado de conocimiento necesidades del mercado			Enfoque comercial correcto		
		N1	N2	TOTAL	N1	N2	TOTAL
	Nivel de dedicación al proyecto	Nivel 1	Nivel 2	TOTAL	Nivel 1	Nivel 2	TOTAL
	Nivel 1		6	11	8	3	11
	Nivel 2		33	39	11	28	39
	TOTAL		39	50	19	31	50

Cuadro 4.8.
Resultados Análisis de Contingencia
Nivel de dedicación al proyecto

	Grado de conocimiento necesidades del mercado			Enfoque comercial correcto		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	4,521	1	0,33	7,219	1	0,007
Corrección por continuidad	2,938	1	0,086	5,453	1	0,020
Estadís. exacto de Fisher ^a	4,045 ^a	1	0,044	7,115 ^a	1	0,008
Gamma	0,642		0,078	0,743		0,013

^a1 casilla tiene una frecuencia esperada inferior al 5%.

Cuadro 4.9.
Tablas de Contingencia
Grado de iniciativa empresarial

		Fidelidad aplicación plan de negocios			Relaciones entre socios constructivas y colaboradoras		
		Nivel 1	Nivel 2	TOTAL	Nivel 1	Nivel 2	TOTAL
	Grado de Iniciativa empresari al	Nivel 1	Nivel 2	TOTAL	Nivel 1	Nivel 2	TOTAL
	Nivel 1	6	0	6	4	2	6
	Nivel 2	19	25	44	10	34	44
	TOTAL	25	25	50	14	36	50

Cuadro 4.10.
Resultados Análisis de Contingencia
Grado de iniciativa empresarial

	Fidelidad aplicación plan de negocios			Relaciones entre socios constructivas y colaboradoras		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	6,818	1	0,009	5,057	1	0,025
Corrección por continuidad	4,735	1	0,030	3,112	1	0,078
Estadis. exacto de Fisher ^a	9,139 _a	1	0,003	4,439 _a	1	0,034
Gamma	1		0,005	0,744		0,078

^a2 casillas tienen una frecuencia esperada inferior al 5%.

Cuadro 4.11.
Tablas de Contingencia
Grado de capacitación creía tener

		Disposición medios financieros necesarios			Diversificación línea de productos		
		Nivel 1	Nivel 2	TOTAL	Nivel 1	Nivel 2	TOTAL
		1	6	7	5	2	7
Grado de capacitación creía tener	Nivel 1	27	16	43	14	29	43
	Nivel 2	28	22	50	19	31	50
	TOTAL						

Cuadro 4.12.
Resultados Análisis de Contingencia
Grado de capacitación creía tener

	Disposición medios financieros necesarios			Diversificación línea de productos		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	5,748	1	0,017	3,861	1	0,049
Corrección por continuidad	3,948	1	0,047	2,387	1	0,122
Estadis. exacto de Fisher ^a	6,086 _a	1	0,014	3,764 _a	1	0,050
Gamma	-		0,020	0,676		0,074
	0,820					

^a2 casillas tienen una frecuencia esperada inferior al 5%.

Cuadro 4.13.
Tablas de Contingencia
Grado de capacitación cree actualmente que tenía I

		Conocimiento barreras de entrada al mercado			Realismo elaboración Plan de Negocios			Control Proporcionalidad entre ingresos y gastos		
		N 1	N 2	TOT	N 1	N 2	TOT	N 1	N 2	TOT
Grado de capacitación cree actualmente	Nivel 1	19	8	27	20	7	27	13	14	27
	Nivel 2	6	17	23	9	14	23	4	19	23
	TOTAL	25	25	50	29	21	50	17	33	50

Cuadro 4.14.
Resultados Análisis de Contingencia
Grado de capacitación cree actualmente que tenía I

	Conocimiento barreras de entrada al mercado			Realismo elaboración Plan de Negocios			Control Proporcionalidad entre ingresos y gastos		
	Valor	GL	Signif.	Valor	GL	Signif.	Valor	GL	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	9,742	1	0,002	6,226	1	0,013	5,236	1	0,022
Corrección por continuidad	8,052	1	0,005	4,874	1	0,027	3,955	1	0,047
Estadís. exacto de Fisher	10,097	1	0,001	6,337	1	0,012	5,457	1	0,019
Gamma	0,741		0,001	0,633		0,08	0,630		0,014

Cuadro 4.15.
Tablas de Contingencia
Grado de capacitación cree actualmente que tenía II

		Capacitación equipo Directivo			Enfoque Comercial correcto		
		N1	N2	TOTAL	N 1	N 2	TOTAL
Grado de capacitación cree actualmente	Nivel 1	17	10	27	14	13	27
	Nivel 2	4	19	23	5	18	23
	TOTAL	21	29	50	19	31	50

Cuadro 4.16.
Resultados Análisis de Contingencia
Grado de capacitación cree actualmente que tenía II

	Capacitación equipo Directivo			Enfoque Comercial correcto		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	10,588	1	0,001	4,780	1	0,029
Corrección por continuidad	8,800	1	0,003	3,588	1	0,048
Estadís. exacto de Fisher	11,181	1	0,001	4,929	1	0,042
Gamma	0,78		0,000	,590		0,020

Cuadro 4.17.
Tablas de Contingencia
Grado de capacitación cree actualmente que tenía III

Grado de capacitación cree actualmente		Idoneidad estructura de personal			Competencia afrontada racional y eficazmente		
		N1	N2	TOTAL	N1	N2	TOTAL
	Nivel 1	16	11	27	14	13	27
	Nivel 2	7	16	23	4	19	23
	TOTAL	23	27	50	18	32	50

Cuadro 4.18.
Resultados Análisis de Contingencia
Grado de capacitación cree actualmente que tenía III

	Idoneidad estructura de personal			Competencia afrontada racional y eficazmente		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	4,154	1	0,042	6,402	1	0,011
Corrección por continuidad	3,075	1	0,050	4,993	1	0,025
Estadís. exacto de Fisher	4,929 _a	1	0,042	6,695 _a	1	0,10
Gamma	0,590		0,020	0,673		0,006

Cuadro 4.19.
Tablas de Contingencia
Grado de concentración de esfuerzos

		Disponibilidad medios financieros			Enfoque comercial correcto			Diversificación mercados		
		N1	N2	TOTAL	N1	N2	TOTAL	N1.	N2	TOTAL
Grado de concentración de esfuerzos	Nivel 1		9	12	8	4	12	9	3	12
	Nivel 2		13	38	11	27	38	15	23	38
	TOTAL		22	50	19	31	50	24	26	50

Cuadro 4.20.
Resultados Análisis de Contingencia
Grado de concentración de esfuerzos

		Disponibilidad medios financieros			Enfoque comercial correcto			Diversificación mercados		
		Valor	GL	Signif.	Valor	GL	Signif.	Valor	GL	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	de	6,158	1	0,013	5,507	1	0,019	4,612	1	0,032
Corrección por continuidad	por	4,614	1	0,032	4,023	1	0,045	4,023	1	0,045
Estadís. exacto de Fisher		6,273	1	0,012	5,402	1	0,020	4,756	1	0,029
Gamma		-0,705		0,012	0,662		0,032	0,643		0,027

^a1 casilla tiene una frecuencia esperada inferior al 5%.

Cuadro 4.21.
Tablas de Contingencia
Considera que una buena idea es clave para el éxito empresarial

		Idoneidad estructura de personal		
		Nivel 1	Nivel 2	TOTAL
Buena idea es clave de éxito	Nivel 1	10	3	13
	Nivel 2	13	24	37
	TOTAL	23	27	50

Cuadro 4.22.
Resultados Análisis de Contingencia
Considera que una buena idea es clave para el éxito empresarial

	Valor	Grados de libertad	Significación
Chi- Cuadrado de Pearson	6,763	1	0,009
Corrección por continuidad	5,185	1	0,023
Estadístico exacto de Fisher	6,976	1	0,008
Gamma	0,720		0,007

Cuadro 4.23.
Tablas de Contingencia
Identificación del mercado objetivo

		Conocimiento necesidades del mercado			Realismo elaboración plan de Negocios			Enfoque comercial correcto		
		N1	N2	TOTAL	N	N2	TOTAL	N1	N2	TOTAL
Grado identificación mercado objetivo	Nivel 1	8	1	9	8	1	9	6	3	9
	Nivel 2	3	38	41	21	20	41	13	28	41
	TOTAL	11	39	50	29	21	50	19	31	50

Cuadro 4.24.
Resultados Análisis de Contingencia
Identificación del mercado objetivo

		Conocimiento necesidades del mercado			Realismo elaboración plan de Negocios			Enfoque comercial correcto		
		Valor	GL	Signif.	Valor	GL	Signif.	Valor	GL	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson		28,617	1	0,000	4,299	1	0,038	3,828	1	0,050
Corrección por continuidad		24,060	1	0,000	2,892	1	0,089	2,488	1	0,115
Estadís. exacto de Fisher		24,947 ^a	1	0,000	4,937 ^a	1	0,026	3,914 ^a	1	0,048
Gamma		0,980		0,000	0,768		0,017	0,623		0,068

^a1 casilla tiene una frecuencia esperada inferior al 5%.

Cuadro 4.25.
Tablas de Contingencia
Conocimiento necesidades del mercado

		Grado Gestión equipo directivo			Enfoque Comercial correcto		
		N18	N2	TOTAL	N 1	N2	TOTAL
Conocimiento necesidades del mercado	Nivel 1	8	3	11	8	3	11
	Nivel 2	13	26	39	11	28	39
	TOTAL	21	29	50	19	31	50

Cuadro 4.26.
Resultados Análisis de Contingencia
Conocimiento necesidades del mercado

	Grado Gestión equipo directivo			Enfoque Comercial correcto		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	5,466	1	0,019	7,219	1	0,007
Corrección por continuidad	3,968	1	0,046	5,453	1	0,020
Estadis. exacto de Fisher	5,490 ^a	1	0,019	7,115 ^a	1	0,008
Gamma	0,684		0,022	0,743		0,011

^a1 casilla tiene una frecuencia esperada inferior al 5%.

Cuadro 4.27.
Tablas de Contingencia
Conocimiento competidores directos

		Conocimiento barreras de entrada			Competencia afrontada racional y eficazmente		
		N1	N2	TOTAL	N1	N2	TOTAL
Conocimiento competidores directos	Nivel 1	13	2	15	10	5	15
	Nivel 2	12	23	35	8	27	35
	TOTAL	25	25	50	18	32	50

Cuadro 4.28.
Resultados Análisis de Contingencia
Conocimiento competidores directos

	Conocimiento barreras de entrada			Competencia afrontada racional y eficazmente		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	11,524	1	0,001	8,747	1	0,003
Corrección por continuidad	9,524	1	0,002	6,949	1	0,008
Estadis. exacto de Fisher	12,531	1	0,000	8,618	1	0,003
Gamma	0,851		0,000	0,742		0,004

Cuadro 4.29.
Tablas de Contingencia
Conocimiento barreras de entrada

		Realismo elaboración Plan de negocios			Enfoque comercial correcto			Afronto competencia racional y eficazmente		
		N 1	N 2	TOT.	N 1	N 2	TOT.	N 1	N 2	TOT.
Conocimiento o barreras de entrada	Nivel 1	20	5	25	13	12	25	13	12	25
	Nivel 2	9	16	25	6	19	25	5	20	25
	TOTAL	29	21	50	19	31	50	18	32	50

Cuadro 4.30.
Resultados Análisis de Contingencia
Conocimiento barreras de entrada

		Realismo elaboración Plan de negocios			Enfoque comercial correcto			Afronto competencia racional y eficazmente		
		Valor	GL	Signif.	Valor	GL	Signif.	Valor	GL	Signif.
Chi- Cuadrado de	Pearson	9,934	1	0,002	4,160	1	0,041	5,556	1	0,018
Corrección por	continuidad	8,210	1	0,004	4,023	1	0,045	4,253	1	0,039
Estadís. exacto de Fisher		10,338	1	0,001	4,235	1	0,040	5,704	1	0,017
Gamma		0,753		0,000	0,549		0,033	0,625		0,012

Cuadro 4.31.
Tablas de Contingencia
Definición de productos a comercializar

		Establecimiento criterios de calidad		
		Nivel 1	Nivel 2	TOTAL
Definición comercializar	productos a	13	7	20
		8	22	30
	TOTAL	21	29	50

Cuadro 4.32.
Resultados Análisis de Contingencia
Definición de productos a comercializar

	Valor	Grados de libertad	Significación
Chi- Cuadrado de Pearson	7,239	1	0,007
Corrección por continuidad	5,751	1	0,016
Estadístico exacto de Fisher	7,336	1	0,007
Gamma	0,673		0,005

Cuadro 4.33.
Tablas de Contingencia
Establecimiento criterios de calidad

		Cumplimiento controles de calidad			Identificación rectificaciones de gestión		
		N1	N2	TOTAL	N1	N2	TOTAL
Establecimiento criterios de calidad	Nivel 1	17	4	21	13	8	21
	Nivel 2	6	23	29	8	21	29
	TOTAL	23	27	50	21	29	50

Cuadro 4.34.
Resultados Análisis de Contingencia
Establecimiento criterios de calidad

	Cumplimiento controles de calidad			Identificación rectificaciones de gestión		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	17,807	1	0,000	5,889	1	0,015
Corrección por continuidad	15,464	1	0,000	4,564	1	0,033
Estadís. exacto de Fisher	8,975	1	0,000	5,957	1	0,015
Gamma	0,884		0,000	0,620		0,011

Cuadro 4.35.
Tablas de Contingencia
Control cumplimiento criterios de calidad

		Capacidad de gestión equipo directivo		
		Nivel 1	Nivel 2	TOTAL
Control cumplimiento criterios de calidad	Nivel 1	14	9	23
	Nivel 2	7	20	27
	TOTAL	21	29	50

Cuadro 4.36.
Resultados Análisis de Contingencia
Control cumplimiento criterios de calidad

	Valor	Grados de libertad	Significación
Chi- Cuadrado de Pearson	6,226	1	0,03
Corrección por continuidad	4,874	1	0,027
Estadístico exacto de Fisher ^a	6,337	1	0,012
Gamma	0,633		0,08

Cuadro 4.37.
Tablas de Contingencia
Realismo elaboración Plan de Negocios I

		Control cumplimiento plan de Negocios			Identificación rectificaciones de gestión necesarias			Capacidad gestión equipo directivo		
		N 1	N 2	TOT.	N 1	N 2	TOT.	N 1	N 2	TOT.
Realismo elaboración Plan de negocios	Nivel 1	23	6	29	16	13	29	18	11	29
	Nivel 2	9	12	21	5	16	21	3	18	21
	TOTAL	32	18	50	21	29	50	21	29	50

Cuadro 4.38.
Resultados Análisis de Contingencia
Realismo elaboración plan de Negocios I

			Control cumplimiento plan de Negocios			Identificación rectificaciones de gestión necesarias			Capacidad gestión equipo directivo		
			Valor	GL	Signif.	Valor	GL	Signif.	Valor	GL	Signif.
Chi- Cuadrado de	Pearson		7,025	1	0,008	4,918	1	0,027	11,416	1	0,001
Corrección por	continuidad		5,532	1	0,019	4,023	1	0,045	9,539	1	0,002
Estadis. exacto de Fisher			7,090	1	0,008	5,085	1	0,024	12,308	1	0,000
Gamma			0,673		0,06	0,595		0,017	0,815		0,000

Cuadro 4.39.
Tablas de Contingencia
Realismo elaboración Plan de Negocios II

		Enfoque comercial correcto			Idoneidad estructura de personal		
		N1	N2	TOTAL	N1	N2	TOTAL
Realismo elaboración Plan de negocios	Nivel 1	17	12	29	19	10	29
	Nivel 2	2	19	21	4	17	21
	TOTAL	19	31	50	23	27	50

Cuadro 4.40.
Resultados Análisis de Contingencia
Realismo elaboración plan de Negocios II

	Enfoque comercial correcto			Idoneidad estructura de personal		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	12,462	1	0,001	10,588	1	0,001
Corrección por continuidad	10,465	1	0,001	8,800	1	0,003
Estadís. exacto de Fisher	13,862	1	0,000	11,181	1	0,001
Gamma	0,862		0,000	0,780		0,000

Cuadro 4.41.
Tablas de Contingencia
Fidelidad puesta en práctica Plan de Negocios I

		Identificación rectificaciones de gestión			Control proporcionalidad Ingresos y gastos			Capacidad Gestión equipo directivo		
		N 1	N 2	TOT.	N 1	N 2	TOT.	N 1	N 2	TOT.
Fidelidad puesta en práctica plan de negocios	Nivel 1	16	9	25	12	13	25	14	11	25
	Nivel 2	5	20	25	5	20	25	7	18	25
	TOTAL	21	29	50	17	33	50	21	29	50

Cuadro 4.42.
Resultados Análisis de Contingencia
Fidelidad puesta en práctica Plan de Negocios I

		Identificación rectificaciones de gestión			Control proporcionalidad Ingresos y gastos			Capacidad Gestión equipo directivo		
		Valor	GL	Signif.	Valor	GL	Signif.	Valor	GL	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson		9,934	1	0,002	4,367	1	0,037	5,711	1	0,017
Corrección por continuidad		8,210	1	0,004	4,023	1	0,045	4,196	1	0,004
Estadís. exacto de Fisher		10,338	1	0,001	4,466	1	0,035	6,081	1	0,014
Gamma		0,753		0,000	0,574		0,029	0,732		0,011

Cuadro 4.43.
Tablas de Contingencia
Fidelidad puesta en práctica Plan de Negocios II

		Enfoque comercial correcto			Funcionamiento Area Logística		
		N1	N2	TOTAL	N1	N2	TOTAL
Fidelidad puesta en práctica plan de negocios	Nivel 1	15	10	25	13	12	25
	Nivel 2	4	21	25	3	22	25
	TOTAL	19	31	50	16	34	50

Cuadro 4.44.
Resultados Análisis de Contingencia
Fidelidad puesta en práctica Plan de Negocios II

Enfoque comercial correcto				Funcionamiento Area Logística		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	10,272	1	0,001	9,191	1	0,002
Corrección por continuidad	8,489	1	0,004	7,445	1	0,006
Estadís. exacto de Fisher	10,772	1	0,001	9,723	1	0,002
Gamma	0,775		0,000	0,776		0,001

Cuadro 4.45.
Tablas de Contingencia
Fidelidad puesta en práctica Plan de Negocios III

		Bondad información contable y de gestión recibida			Grado de cooperación y comunicación		
		N1	N2	TOTAL	N1	N2	TOTAL
Fidelidad puesta en práctica plan de negocios	Nivel 1	14	11	25	11	14	25
	Nivel 2	4	21	25	4	21	25
	TOTAL	18	32	50	15	35	50

Cuadro 4.46.
Resultados Análisis de Contingencia
Fidelidad puesta en práctica Plan de Negocios III

Bondad información contable y de gestión recibida				Grado de cooperación y comunicación		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	8,681	1	0,003	4,667	1	0,031
Corrección por continuidad	7,031	1	0,008	4,034	1	0,045
Estadís. exacto de Fisher	9,062	1	0,003	4,806	1	0,028
Gamma	0,740		0,001	0,610		0,023

Cuadro 4.47.
Tablas de Contingencia
Identificación rectificaciones de gestión I

		Capacidad de Gestión equipo directivo			Idoneidad estructura de personal			Funcionamiento área logística		
		N 1	N 2	TOT.	N 1	N 2	TOT.	N 1	N 2	TOT.
Identificación rectificaciones de gestión	Nivel 1	14	7	21	14	7	21	12	9	21
	Nivel 2	7	22	29	9	20	29	4	25	29
	TOTAL	21	29	50	23	27	50	16	34	50

Cuadro 4.48.
Resultados Análisis de Contingencia
Identificación rectificaciones de gestión I

		Capacidad de Gestión equipo directivo			Idoneidad estructura de personal			Funcionamiento área logística		
		Valor	GL	Signif.	Valor	GL	Signif.	Valor	GL	Signif.
Chi- Pearson	Cuadrado de	9,043	1	0,003	6,226	1	0,001	10,51 9	1	0,001
Corrección continuidad	por	7,382	1	0,007	8,621	1	0,003	8,621	1	0,003
estadis. exacto de Fisher		9,241	1	0,002	10,736	1	0,001	10,73 6	1	0,001
Gamma		0,725		0,001	0,786		0,001	0,786		0,001

Cuadro 4.49.
Tablas de Contingencia
Identificación rectificaciones de gestión II

		Afronto competencia racional y eficazmente			Introducción rectificaciones gestión		
		N1	N2	TOTAL	N1	N2	TOTAL
Identificación rectificaciones de gestión	Nivel 1	12	9	21	19	2	21
	Nivel 2	6	23	29	11	18	29
	TOTAL	18	32	50	30	20	50

Cuadro 4.50.
Resultados Análisis de Contingencia
Identificación rectificaciones de gestión II

	Afronto competencia racional y eficazmente			Introducción rectificaciones gestión		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	7,025	1	0,008	14,012	1	0,000
Corrección por continuidad	5,532	1	0,019	11,908	1	0,001
Estadís. Exacto de Fisher	7,090	1	0,008	15,596	1	0,000
Gamma	0,673		0,006	0,879		0,000

Cuadro 4.51.
Tablas de Contingencia
Control proporcionalidad entre ingresos y gastos

		Capacidad gestión equipo directivo			Bondad información contable y de gestión recibida		
		N1	N2	TOTAL	N1	N2	TOTAL
Control proporcionalidad ingresos y gastos	Nivel 1	12	5	17	11	6	17
	Nivel 2	9	24	33	7	26	33
	TOTAL	21	29	50	18	32	50

Cuadro 4.52.
Resultados Análisis de Contingencia
Control proporcionalidad entre ingresos y gastos

	Capacidad gestión equipo directivo			Bondad información contable y de gestión recibida		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	8,642	1	0,003	9,212	1	0,002
Corrección por continuidad	6,955	1	0,008	7,421	1	0,006
Estadís. exacto de Fisher	8,759	1	0,003	9,162	1	0,002
Gamma	0,730		0,002	0,744		0,002

Cuadro 4.53.
Tablas de Contingencia
Relaciones entre socios constructivas y colaboradoras

		Capacitación equipo directivo			Cooperación y comunicación en la empresa		
		N1	N2	TOTAL	N1	N2	TOTAL
Relaciones constructivas y colaboradoras entre socios	Nivel 1	10	4	14	9	5	14
	Nivel 2	11	25	36	6	30	36
	TOTAL	21	29	50	15	35	50

Cuadro 4.54.
Resultados Análisis de Contingencia
Relaciones entre socios constructivas y colaboradoras

	Capacitación equipo directivo			Cooperación y comunicación en la empresa		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	6,913	1	0,009	10,884	1	0,001
Corrección por continuidad	5,337	1	0,021	8,735	1	0,003
Estadís. Exacto de Fisher	6,962	1	0,008	10,397 ^a	1	0,001
Gamma	0,701		0,008	0,800		0,002

^a1 casilla tiene una frecuencia esperada inferior al 5%.

Cuadro 4.55.
Tablas de Contingencia
Capacidad de gestión del equipo directivo I

		Idoneidad estructura personal			Bondad información contable		
		N1	N2	TOTAL	N1	N2	TOTAL
Capacidad gestión equipo directivo	Nivel 1	15	6	21	11	10	21
	Nivel 2	8	21	29	7	22	29
	TOTAL	23	27	50	18	32	50

Cuadro 4.56.
Resultados Análisis de Contingencia
Capacidad de gestión del equipo directivo I

	Idoneidad estructura personal			Bondad información contable		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	9,425	1	0,002	4,217	1	0,040
Corrección por continuidad	7,743	1	0,005	4,203	1	0,045
Estadís. Exacto de Fisher	9,705	1	0,002	4,223	1	0,040
Gamma	0,736		0,001	0,551		0,037

Cuadro 4.57.
Tablas de Contingencia
Capacidad de gestión del equipo directivo II

		Cooperación y comunicación en la empresa			Competencia afrontada racional y eficazmente		
		N1	N2	TOTAL	N1	N2	TOTAL
Capacidad gestión equipo directivo	Nivel 1	11	10	21	11	10	21
	Nivel 2	4	25	29	7	22	29
	TOTAL	15	35	50	18	32	50

Cuadro 4.58.
Resultados Análisis de Contingencia
Capacidad de gestión del equipo directivo II

	Cooperación y comunicación en la empresa			Competencia afrontada racional y eficazmente		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	8,636	1	0,003	4,217	1	0,040
Corrección por continuidad	6,897	1	0,009	4,203	1	0,045
Estadís. Exacto de Fisher	8,753	1	0,003	4,223	1	0,040
Gamma	0,746		0,003	0,551		0,037

Cuadro 4.59.
Tablas de Contingencia
Enfoque comercial correcto

		Diversificación línea productos			Afrontó competencia racional y eficazmente		
		N1	N2	TOTAL	N1	N2	TOTAL
Enfoque comercial correcto	Nivel 1	12	7	19	12	7	19
	Nivel 2	7	24	31	6	25	31
	TOTAL	19	31	50	18	32	50

Cuadro 4.60.
Resultados Análisis de Contingencia
Enfoque comercial correcto

	Diversificación línea productos			Afrontó competencia racional y eficazmente		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	8,233	1	0,004	9,810	1	0,002
Corrección por continuidad	6,600	1	0,010	8,001	1	0,005
Estadis. Exacto de Fisher	8,280	1	0,004	9,871	1	0,002
Gamma	0,709		0,003	0,754		0,001

Cuadro 4.61.
Tablas de Contingencia
Grado diversificación productos

		Grado diversificación mercados			Afrontó competencia racional y eficazmente		
		N1	N2	TOTAL	N1	N2	TOTAL
Grado diversificación productos	Nivel 1	14	5	19	12	7	19
	Nivel 2	10	21	31	6	25	31
	TOTAL	24	26	50	18	32	50

Cuadro 4.62.
Resultados Análisis de Contingencia
Enfoque comercial correcto

	Grado diversificación mercados			Afrontó competencia racional y eficazmente		
	Valor	Grados de libertad	Signif.	Valor	Grados de libertad	Signif.
Chi- Cuadrado de Pearson	8,099	1	0,004	9,810	1	0,002
Corrección por continuidad	6,525	1	0,011	8,001	1	0,005
Estadis. Exacto de Fisher	8,348	1	0,004	9,871	1	0,002
Gamma	0,709		0,002	0,754		0,001

Cuadro 4.63.
Tablas de Contingencia
Influencia problemas de cobros o impagos

		Influencia exceso gastos financieros		
		Nivel 1	Nivel 2	TOTAL
Influencia problemas cobros o impagos	Nivel 1	21	6	27
	Nivel 2	10	13	23
	TOTAL	31	19	50

Cuadro 4.64.
Resultados Análisis de Contingencia
Influencia problemas de cobros o impagos

	Valor	Grados de libertad	Significación
Chi- Cuadrado de Pearson	6,202	1	0,013
Corrección por continuidad	4,831	1	0,028
Estadístico exacto de Fisher	6,310	1	0,012
Gamma	0,640		0,009

Anexo 5.
Resultados Análisis de la Varianza

Cuadro 5.1.
Resultados del Anova para la Edad Actual del Encuestado
y grupos Homogéneos en función de la Edad Actual del
Encuestado

VARIABLE DEP/ PREGUNTA	Resultados del Anova		Grupos Homogéneos		
	LEVENE (NSIG)	F de Snedecor / Brown-Forsythe y Welch (nivel de sign.	Nivel	Nivel	Significación HSD de Tukey/ Games- Howell
Eficacia de gestión del equipo directivo	3,045 (0,057)	3,317 (0,045)	Menor de 40	De 40 a 49 50 o más	0,208 0,996
			De 40 a 49s	Menor de 40 50 o más	0,208 0,056
			50 o más	Menor de 40 De 40 a 49	0,996 0,056
Nivel de funcionamiento del área logística	2,155 (0,128)	3,161 (0,050)	Menor de 40	De 40 a 49 50 o más	0,044* 0,101
			De 40 a 49	Menor de 40 50 o más	0,044* 0,914
			50 o más	Menor de 40 De 40 a 49	0,101 0,914
¿Qué medida respondió la estructura financiera a las necesidades del proyecto	2,352 (0,106)	5,259 (0,009)	Menor de 40	De 40 a 49 50 o más	0,006* 0,038*
			De 40 a 49	Menor de 40 50 o más	0,006* 0,720
			50 o más	Menor de 40 De 40 a 49	0,038* 0,720

Cuadro 5.2.
Subconjuntos Homogéneos edad del encuestado

Edad Actual	Funcionamiento del área logística		respuesta estructura financiera habilitada a las necesidades del proyecto	
	Numero de casos	1	2	Numer o de casos
Menor de 40 años	7		3,71	8
De 40 a 49 años	22	2,50		24
50 o más años	17	2,65	2,65	18
Significación		0,945	0,062	0,806

Cuadro 5.3.
Resultados del Anova en función de la Formación previa y valores medios de cada grupo

	Resultados del Anova		Valores medios	
	LEVENE (NS)	F de Snedecor / Brown-Forsythe y Welch (nivel de significación)	FORMACIÓN MEDIA (34%)	FORMACIÓN UNIV. (66%)
Grado de conocimiento de las necesidades del mercado	0,035 (0,853)	4,512 (0,039)	2,71	3,42
En que medida el comportamiento del personal fue eficiente y leal hacia la empresa	1,120 (0,295)	5,256 (0,026)	3,56	2,71
En que medida considera que la principal amenaza de una empresa es el exceso de gastos	2,929 (0,093)	4,189 (0,046)	4,06	3,53
En que medida afecto negativamente a su proyecto la obsolescencia de los productos que manejaba	7,183 (0,010)	5,972 (0,022)	2,24	1,02
En que medida contó con asesoría externa en las áreas donde no disponía de capacidad o recursos propios	6,072 (0,017)	5,103 (0,029)	1,59	2,42

Cuadro 5.4.
Resultados del Anova en función de la Formación previa en Administración y dirección de empresas y valores medios de cada grupo

	Resultados del Anova		Valores Medios	
	LEVENE (NS)	F de Snedecor / Brown-Forsythe y Welch (nivel de significación)	SIN FORM. ADE. (68%)	CON FORM. ADE. (32%)
En que medida se controló el cumplimiento de los controles de calidad fijados	1,218 (0,275)	0,041	2,97	2,13
En que medida se afrontó racional y eficazmente a la competencia	0,224 (0,638)	0,008	3,24	2,31

Cuadro 5.5.
Resultados del Anova para la Experiencia previa del Encuestado y grupos Homogéneos en función de la Experiencia previa

VARIABLE DEPENDIENTE/ PREGUNTA	Resultados del Anova		Grupos Homogéneos		
	LEVENE (NS)	F de Snedecor / Brown-Forsythe y Welch (nivel de significación)	Nivel	Nivel	Significación HSD de Tukey
Califique su nivel de experiencia al comenzar el proyecto	0.900 (0.4139)	4.861 (0.012)	Sin experiencia	De 1 a 10 años	0.051*
				Más de 10 años	0.009*
			De 1 a 10 años	Sin experiencia	0.051*
Califique su grado de iniciativa empresarial	0.200 (0.819)	3.471 (0.039)		Más de 10 años	0.522
			Mas de 10 años	Sin experiencia	0.009*
				De 1 a 10 años	0.522
Califique su grado de capacitación para llevar a cabo el proyecto	1.130 (0.332)	5.799 (0.006)	Sin experiencia	De 1 a 10 años	0.038*
				Más de 10 años	0.043*
			De 1 a 10 años	Sin experiencia	0.038*
				Más de 10 años	0.989
			Mas de 10 años	Sin experiencia	0.043*
				De 1 a 10 años	0.989
			Sin experiencia	De 1 a 10 años	0.056*
				Más de 10 años	0.005*
			De 1 a 10 años	Sin experiencia	0.056*
				Más de 10 años	0.275
			Mas de 10 años	Sin experiencia	0.005*
				De 1 a 10 años	0.275

Cuadro 5.6.
Subconjuntos Homogéneos experiencia previa del encuestado

Edad Actual	Califique su nivel de experiencia al comenzar el proyecto			Califique su grado de iniciativa empresarial			Califique su grado de capacitación para llevar a cabo el proyecto		
	Numero de casos	1	2	Numero de casos	1	2	Numero de casos	1	2
Sin experiencia	5	0.6		5	2.6		5	2.4	
De 1 a 10 años	21		2.14	21		3.83	21		3.43
Más de 10 años	24		2.56	24		3.79	24		3.83
Significación		1.000	0.738		1.000	0.995		1.00	0.54

Cuadro 5.8.
Subconjuntos Homogéneos edad de emprender

Edad Emprender	Califique su propio nivel de experiencia al comenzar el proyecto			Que grado de conocimiento de los competidores directos tenía antes de empezar			Califique el grado de cooperación y comunicación que existía en la empresa		
	Numero de casos	1	2	Numero de casos	1	2	Numero de casos	1	2
Menor de 30 años	14	1,29		14	2,79	2,79	14	2,43	
De 30 a 39 años	22		2,73	22		3,68	22		3,50
Más de 40 años	14	2,25	2,25	14	2,29		14	3,43	3,43
Significación		0.092	0.542		0.582	0.184		0.07	0.99

Cuadro 5.7.
Resultados del Anova para la edad de emprender
y grupos Homogéneos en función de la edad de emprender

VARIABLE DEPENDIENTE/ PREGUNTA	Resultados del Anova		Grupos Homogéneos		
	LEVENE (NS)	F de Snedecor / Brown- Forsythe y Welch (nivel de significació n	Nivel	Nivel	Significaci ón HSD de Tukey
Califique su propio nivel de experiencia al comenzar el proyecto	0,0621 (0,542)	5,549 (0,007)	Menor de 30	De 30 a 39 años 40 o más años	0,005* 0,121
			De 30 a 39	Menor de 30 40 o más años	0,005* 0,518
			40 o más	Menor de 30 De 30 a 39 años	0,121 0,518
¿Qué grado de conocimiento de los competidores directos tenía antes de empezar	3,534 (0,037)	3,940 (0,029)	Menor de 30	De 30 a 39 años 40 o más años	0,170 0,707
			De 30 a 39	Menor de 30 40 o más años	0,170 0,034*
			40 o más	Menor de 30 De 30 a 39 años	0,707 0,034*
Califique el grado de operación y comunicación que existía en la empresa	2,892 (0,065)	3,580 (0,036)	Menor de 30	De 30 a 39 años 40 o más años	0,039* 0,094
			De 30 a 39	Menor de 30 40 o más años	0,039* 0,984
			40 o más	Menor de 30 De 30 a 39 años	0,094 0,984

Cuadro 5.9.
Resultados del Anova en función de ser intraemprendedor
y valores medios de cada grupo

	Resultados del Anova		Valores medios	
	LEVENE (NS)	F de Snedecor / Brown- Forsythe y Welch (nivel de significación)	NO INTRAEMP. (54%)	INTRAEMP. (46%)
Califique su propio nivel de experiencia al comenzar el proyecto	0,045 (0,833)	4,656 (0,036)	1,81	2,63
Valore su grado de iniciativa empresarial	0,864 (0,357)	4,812 (0,033)	3,41	4,02
Cual creía que era su grado de capacitación para llevar a cabo su proyecto con éxito	2,304 (0,136)	3,371 (0,045)	3,30	3,78
En que medida cree que una buena idea empresarial es la clave del éxito empresarial	1,560 (0,218)	5,457 (0,024)	3,00	3,70
Grado de identificación del mercado objetivo	0,037 (0,849)	4,096 (0,049)	3,15	3,89
Grado de conocimiento de las necesidades del mercado	0,663 (0,420)	4,969 (0,031)	2,85	3,57
En que medida se introdujeron las rectificaciones de gestión pertinentes	8,389 (0,006)	4,285 (0,044)	2,67	1,85
En que medida considera que la principal amenaza de una empresa son insuficientes ingresos	3,526 (0,066)	7,268 (0,010)	3,37	4,09
En que medida afecto de forma notable algún incremento no previsible de algún componente de coste clave	1,426 (0,238)	5,362 (0,025)	1,33	2,48
En que medida considera los márgenes son clave para la obtención de buenos resultados	0,082 (0,776)	7,181 (0,010)	3,87	4,43

Cuadro 5.10.
Resultados del Anova en función de los antecedentes familiares
y valores medios de cada grupo

	Resultados del Anova		Valores medios	
	LEVENE (Nivel de significación)	F de Snedecor / Brown- Forsythe y Welch (nivel de significación)	SIN ANTEC. FAMILIARES. (42%)	CON ANTEC. FAMILIARES (58%)
Califique su propio nivel de dedicación al proyecto	4,071 (0,049)	3,740 (0,050)	4,33	3,62
Que grado de independencia financiera disfrutó	0,244 (0,623)	7,952 (0,007)	1,95	3,21
Califique el grado de cooperación y comunicación que existía en la empresa	6,275 (0,016)	4,025 (0,050)	2,76	3,48
En que medida considera que la principal amenaza de una empresa son insuficientes ingresos	1,782 (0,188)	3,952 (0,050)	3,38	3,93

Cuadro 5.11.
Resultados del Anova para la Forma jurídica de la empresa
y grupos Homogéneos en función de la forma jurídica

VARIABLE DEPENDIENTE/PREGUNTA	Resultados del Anova		Grupos Homogéneos		
	LEVENE (Nivel de significación)	F de Snedecor / Brown- Forsythe y Welch (nivel de significación)	Nivel	Nivel	Significación HSD de Tukey/ Games- Howell
Grado de identificación del mercado objetivo	2,794 (0,071)	5,005 (0,011)	SA	SL Otras Formas	0,125 0,011*
			SL	SA Otras Formas	0,125 0,155
			Otras Formas	SA SL	0,011* 0,155
Grado de conocimiento de las necesidades del mercado	0,119 (0,888)	6,291 (0,004)	SA	SL Otras Formas	0,020* 0,011*
			SL	SA Otras Formas	0,020* 0,348
			Otras Formas	SA SL	0,011* 0,348
Que grado de conocimiento tenía de las barreras de entrada al mercado	1,090 (0,344)	3,269 (0,047)	SA	SL Otras Formas	0,088 0,114
			SL	SA Otras Formas	0,088 0,726
			Otras Formas	SA SL	0,114 0,0726

Cuadro 5.12.
Subconjuntos Homogéneos la forma jurídica

Forma Jurídica	Grado de identificación del mercado objetivo			Grado de conocimiento de las necesidades del mercado			Que grado de conocimiento tenía de las barreras de entrada al mercado		
	Numero de casos	1	2	Numero de casos	1	2	Numero de casos	1	2
SA	18		4,08	18		3,83	18	3,28	18
SL	27	3,33	3,33	27	2,93	2,93	27	2,33	27
Otras formas	5	2,20		5	2,20		5	1,80	5
Significación		0.106	0.363		0.279	0.141		0.061	

cuadro 5.13.
Resultados del Anova para la Situación Actual de la Empresa y valores medios de cada grupo

	Resultados del Anova		Valores Medios	
	LEVENE (NS)	F de Snedecor / Brown-Forsythe y Welch (nivel de significación)	SIN ACTIVIDAD (82%)	ACTIVA (18%)
Califique su nivel de dedicación al proyecto	9,306 (0,004)	5,275 (0,036)	3,76	4,67
Cual creía que era su grado de capacitación para llevar a cabo su proyecto con éxito	3,668 (0,061)	5,130 (0,028)	2,33	3,00
En que medida se definió suficientemente bien el o los productos que se iban a comercializar	,691 (0,005)	12,836 (0,001)	3,15	2,11
En que medida se identificaron las rectificaciones de gestión necesarias	3,713 (0,060)	4,127 (0,048)	2,43	3,33
En que medida se introdujeron las rectificaciones de gestión pertinentes	2,664 (0,109)	14,092 (0,000)	1,96	3,78
Cual fue el grado de control de proporcionalidad entre gastos e ingresos	4,729 (0,035)	9,788 (0,004)	2,63	3,67

Cuadro 5.14.
Resultados del Anova para los años de Actividad de la Empresa
y grupos Homogéneos en función de los años de Actividad de la
Empresa

VARIABLE DEPENDIENTE/ PREGUNTA	Resultados del Anova		Grupos Homogéneos		
	LEVENE (NS)	F de Snedecor / Brown- Forsythe y Welch (nivel de significación)	Nivel	Nivel	Significación HSD de Tukey/ Games- Howell
Califique su nivel de dedicación al proyecto	2,327 (0,109)	5,223 (0,009)	Hasta 1 año	De 2 a 10 Más de 10	0,007* 0,021*
			De 2 a 10	Hasta 1 año Mas de 10	0,007* 0,964
			Más de 10	Hasta 1 año De 2 a 10	0,021* 0,964
Que grado de concentración de esfuerzos cree alcanzo en su experiencia emprendedora (focus)	7,205 (0,002)	5,937 (0,020)	Hasta 1 año	De 2 a 10 Más de 10	0,133 0,140
			De 2 a 10	Hasta 1 año Mas de 10	0,133 0,866
			Más de 10	Hasta 1 año De 2 a 10	0,140 0,866
Grado de conocimiento de Los competidores directos tenía antes de empezar	1,896 (0,162)	4,116 (0,023)	Hasta 1 año	De 2 a 10 Más de 10	0,066 0,798
			De 2 a 10	Hasta 1 año Mas de 10	0,066 0,147
			Más de 10	Hasta 1 año De 2 a 10	0,798 0,147
En que medida establecieron criterios de calidad adecuados	1,911 (0,159)	4,810 (0,013)	Hasta 1 año	De 2 a 10 Más de 10	0,013* 0,233
			De 2 a 10	Hasta 1 año Mas de 10	0,013* 0,470
			Más de 10	Hasta 1 año De 2 a 10	0,233 0,470
En que medida se identificaron las rectificaciones de gestión necesarias	0,815 (0,449)	5,130 (0,010)	Hasta 1 año	De 2 a 10 Más de 10	0,007* 0,027*
			De 2 a 10	Hasta 1 año Mas de 10	0,007* 0,992
			Más de 10	Hasta 1 año De 2 a 10	0,027* 0,992

Anexos

En que medida se introdujeron las rectificaciones de gestión pertinentes	1,676 (0,198)	4,029 (0,024)	Hasta 1 año	De 2 a 10	0,054
			De 2 a 10	Más de 10	0,019*
			Más de 10	Hasta 1 año	0,054
			Más de 10	Más de 10	0,385
En que medida el enfoque comercial fue correcto	0,912 (0,409)	3,761 (0,031)	Hasta 1 año	De 2 a 10	0,023*
			De 2 a 10	Más de 10	0,135
			Más de 10	Hasta 1 año	0,023*
			Más de 10	Más de 10	0,900
Califique el grado de diversificación de la línea de productos ofrecida	0,654 (0,525)	3,826 (0,029)	Hasta 1 año	De 2 a 10	0,031*
			De 2 a 10	Más de 10	0,338
			Más de 10	Hasta 1 año	0,031*
			Más de 10	Más de 10	0,512
En que medida se afronto racional y eficazmente a la competencia	0,507 (0,606)	5,255 (0,009)	Hasta 1 año	De 2 a 10	0,019*
			De 2 a 10	Más de 10	0,518
			Más de 10	Hasta 1 año	0,019
			Más de 10	Más de 10	0,165
En que grado afectaron al proyecto Negativamente un exceso de gastos financieros	3,345 (0,044)	5,267 (0,029)	Hasta 1 año	De 2 a 10	0,144
			De 2 a 10	Más de 10	0,201
			Más de 10	Hasta 1 año	0,144
			Más de 10	Más de 10	0,964

Cuadro 5.15.
Subconjuntos Homogéneos años de actividad I

Años de Actividad	Califique su nivel de dedicación al proyecto		Que grado de concentración de esfuerzos cree alcanzo en su experiencia emprendedora (focus)		Grado de conocimiento de Los competidores directos tenia antes de empezar	
	Numero de casos		Numero de casos		Numero de casos	
Hasta 1 año	3	1,67	3	2,33	3	1,33
De 2 a 10 años	42	4,05	42	3,71	42	3,29
Más de 10 años	5	4,20	5	4,00	5	2,00
Significación		1.000	0.978	0.063		0.073

Cuadro 5.16.
Subconjuntos Homogéneos años de actividad II

Años de Actividad	En que medida establecieron criterios de calidad adecuados			En que medida se identificaron las rectificaciones de gestión necesarias			En que medida se introdujeron las rectificaciones de gestión pertinentes		
	Numero de casos	1	2	Numero de casos	1	2	Numero de casos	1	2
Hasta 1 año	3	1,00		3	0,33		3	0,33	
De 2 a 10 años	42		3,05	42		2,73	42	2,32	2,32
Más de 10 años	5	2,40	2,40	5		2,80	5		3,20
Significación		0,128	0,632		1,000	0,995		0,060	0,559

Cuadro 5.17.
Subconjuntos Homogéneos años de actividad III

Años de Actividad	En que medida el enfoque comercial fue correcto			Califique el grado de diversificación de la línea de productos ofrecida		
	Numero de casos	1	2	Numero de casos	1	2
Hasta 1 año	3	0,67		3	0,67	
De 2 a 10 años	42		2,88	42		2,98
Más de 10 años	5	2,60	2,60	5	2,20	2,20
Significación		0,060	0,938		0,214	0,666

Cuadro 5.18.
Subconjuntos Homogéneos años de actividad IV

Años de Actividad	En que medida se afronto racional y eficazmente a la competencia			En que grado afectaron al proyecto negativamente un exceso de gastos financieros	
	Numero de casos	1	2	Numero de casos	1
Hasta 1 año	3	1,33		3	0,33
De 2 a 10 años	42		3,14	42	2,20
Más de 10 años	5	2,20	2,20	5	2,40
Significación		0,392	0,331		0,104

Cuadro 5.19.
Resultados del Anova para la participación en la empresa y
valores medios para cada grupo

	Resultados del Anova		Valores Medios	
	LEVENE (NS)	F de Snedecor / Brown-Forsythe y Welch (nivel de significación)	MINORITARIA (64%)	MAYORITARIA (36%)
Califique su nivel de dedicación al proyecto	6,433 (0,015)	4,129 (0,048)	3,66	4,39
Califique el grado de bondad de la información contable y de gestión recibida	1,948 (0,169)	14,779 (0,000)	2,36	3,78

Cuadro 5.20.
Resultados del Anova para el sector de actividad de la Empresa
y grupos Homogéneos en función del sector de actividad

VARIABLE DEPENDIENTE/ PREGUNTA	Resultados del Anova		Grupos Homogéneos		
	LEVENE (NS)	F de Snedecor / Brown- Forsythe y Welch (nivel de significación)	Nivel	Nivel	Significación HSD de Tukey/ Games- Howell
Grado de conocimiento de las necesidades del mercado	0,335 (0,800)	3,801 (0,016)	Industria	Construcción	0,955
				Comercio	0,010*
				Servicios	0,707
			Construcción	Comercio	0,955
				Servicios	0,395
				Industria	1,000
			Comercio	Servicios	0,010*
				Industria	0,395
				Construcción	0,049*
			Servicios	Industria	0,707
				Construcción	1,000
				Comercio	0,049*

donidad de la estructura de personal con que contaba	0,740 (0,534)	3,059 (0,037)	Industria	Construcción	0,024*
				Comercio	0,845
				Servicios	0,427
			Construcción	Comercio	0,024*
				Servicios	0,099
				Industria	0,128
			Comercio	Servicios	0,845
				Industria	0,099
				Construcción	0,962
			Servicios	Industria	0,427
En que medida respondió la estructura financiera habilitada a las necesidades del proyecto	1,017 (0,394)	2,950 (0,042)	Industria	Construcción	0,024*
				Comercio	0,732
				Servicios	0,674
			Construcción	Comercio	0,024*
				Servicios	0,130
				Industria	0,078
			Comercio	Servicios	0,732
				Industria	0,130
				Construcción	0,999
			Servicios	Industria	0,674
En que medida considera afecto a su proyecto la denominada inmadurez del consumidor o del mercado	2,907 (0,045)	2,928 (0,049)	Industria	Construcción	1,000
				Comercio	0,999
				Servicios	0,298
			Construcción	Comercio	1,000
				Servicios	1,000
				Industria	0,353
			Comercio	Servicios	0,999
				Industria	1,000
				Construcción	0,083
			Servicios	Industria	0,298
				Construcción	0,353
				Comercio	0,083

Cuadro 5.21.
Subconjuntos Homogéneos Sector de actividad I

Sector de Actividad	Numero de casos	Grado de conocimiento de las necesidades del mercado		Numero de casos	Idoneidad de la estructura de personal con que contaba
		1	2		1
Industria	3	1,33		3	0,33
Construcción					
Comercio	42		3,14	42	2,20
Servicios	5	2,20	2,20	5	2,40
Significación		0,392	0,331		0,104

Cuadro 5.22.
Subconjuntos Homogéneos sector de actividad II

Sector de Actividad	Numero de casos	En que medida respondió la estructura financiera habilitada a las necesidades del proyecto		Numero de casos	En que medida considera afecto a su proyecto la denominada inmadurez del consumidor o del mercado
		1	2		1
Industria	3	1,33		3	0,33
Construcción					
Comercio	42		3,14	42	2,20
Servicios	5	2,20	2,20	5	2,40
Significación		0,392	0,331		0,104

Cuadro 5.23.
Resultados del Anova para el número de socios y grupos
Homogéneos en función del número de socios

VARIABLE DEPENDIENTE/ PREGUNTA	Resultados del Anova		Grupos Homogéneos		
	LEVENE (NS)	F de Snedecor / Brown- Forsythe y Welch (nivel de significación)	Nivel	Nivel	Signific ación HSD de Tukey/ Games- Howell
Grado de formación previa	0,704 (0,500)	3,860 (0,028)	1	De 2 a 4 5 o más	0,057 0,030*
			De 2 a 4	1 5 o más	0,057 0,663
			5 o más	1 5 o más	0,030* 0,663
En que medida se introdujeron las rectificaciones de gestión pertinentes	1,184 (0,315)	4,654 (0,014)	1	De 2 a 4 5 o más	0,219 0,011*
			De 2 a 4	1 o 5 o más	0,219 0,107
			5 o más	1 5 o más	0,011* 0,107
En que medida fueron constructivas y colaboradoras las relaciones entre los socios	3,067 (0,058)	4,805 (0,013)	1	De 2 a 4 5 o más	0,861 0,156
			De 2 a 4	1 o 5 o más	0,861 0,014*
			5 o más	1 5 o más	0,156 0,014*
Grado de capacidad de gestión del equipo directivo	0,134 (0,875)	4,048 (0,050)	1	De 2 a 4 5 o más	0,472 0,644
			De 2 a 4	1 5 o más	0,472 0,057
			5 o más	1 o 5 o más	0,644 0,057
Califique el grado de bondad de la información contable y de gestión recibida	0,352 (0,705)	5,953 (0,005)	1	De 2 a 4 5 o más	0,273 0,004*
			De 2 a 4	1 o 5 o más	0,273 0,031*
			5 o más	1 o 5 o más	0,004* 0,031*
Califique el grado de cooperación y comunicación que existía en la empresa	0,283 (0,755)	3,220 (0,049)	1	De 2 a 4 5 o más	0,879 0,253
			De 2 a 4	1 o 5 o más	0,879 0,038
			5 o más	1 5 o más	0,253 0,038

Cuadro 5.24.
Subconjuntos Homogéneos número de socios I

Número de socios	Grado de formación previa		En que medida se introdujeron las rectificaciones de gestión pertinentes			En que medida fueron constructivas y colaboradoras las relaciones entre los socios	
	Numero de casos			Numero de casos			Numero de casos
		1	2		1	2	1
1 socio	9	1,78		9		3,22	9
De 2 a 4 socios	31	2,90	2,90	31	2,34	2,34	31
Más de 5 socios	10		3,30	10	1,30		10
Significación		0.078	0.715		0.159	0.260	

Cuadro 5.25.
Subconjuntos Homogéneos número de socios II

Número de socios	Grado de capacidad de gestión del equipo directivo		Califique el grado de bondad de la información contable y de gestión recibida			Califique el grado de cooperación y comunicación que existía en la empresa	
	Numero de casos			Numero de casos			Numero de casos
		1	2		1	2	1
1 socio	9	2,56		9		3,78	9
De 2 a 4 socios	31	3,05		31	2,98	2,98	31
Más de 5 socios	10	2,10		10	1,70		10
Significación		0.094			0.056	0.316	0.067

Cuadro 5.26.
Resultados del Anova para la responsabilidad asumida en el
proyecto y valores medios de cada grupo

VARIABLE MEDIO DE LA RESPUESTA	Resultados del Anova		Valores Medios	
	LEVENE (NS)	F de Snedecor / Brown-Forsythe y Welch (nivel de significación)	GERENCIA	ESPECIFICA
Califique su nivel de dedicación al proyecto	0,832 (0,366)	6,786 (0,012)	4,23	3,20
Califique su propio nivel de experiencia al comenzar el proyecto	1,157 (0,287)	5,267 (0,026)	2,47	1,53
En que medida se introdujeron las rectificaciones de gestión pertinentes	0,263 (0,611)	4,048 (0,050)	2,56	1,67

Cuadro 5.27.
Resultados del Anova para la jerarquía asumida en el
proyecto y valores medios de cada grupo

VARIABLE MEDIO DE LA RESPUESTA	Resultados del Anova		Valores Medios	
	LEVENE (Nivel de significación)	F de Snedecor / Brown-Forsythe y Welch (nivel de significación)	DIRECCIÓN GENERAL	DIRECCIONES ESPECÍFICAS
Califique su nivel de dedicación al proyecto	0,481 (0,491)	4,178 (0,046)	4,10	3,11
Actualmente, ¿que grado de capacitación considera que tenía al iniciar su proyecto?	5,487 (0,023)	6,761 (0,016)	2,57	1,89
En que medida cree que una buena gestión es la clave del éxito empresarial	2,836 (0,099)	5,868 (0,019)	3,49	2,56
Como calificaría el grado de realismo con el que se elaboro el plan de negocios	0,725 (0,399)	4,039 (0,050)	2,32	1,33
Grado de capacidad de gestión del equipo directivo	0,419 (0,522)	9,641 (0,003)	2,99	1,78

Cuadro 5.28.
Resultados del Anova para el tipo de iniciativa
asumida en el proyecto y valores medios de cada
grupo

	Resultados del Anova		Valores Medios	
	LEVENE (Nivel de significación)	F de Snedecor / Brown- Forsythe y Welch (nivel de significación)	INICIATIVA AJENA	INICIATIVA PROPIA
Que grado de concentración de esfuerzos cree alcanzo en su experiencia emprendedora (focus)	0,003 (0,957)	4,099 (0,048)	3,25	3,93
En que medida cree que una buena idea empresarial es la clave del éxito empresarial	0,973 (0,329)	4,033 (0,050)	2,95	3,57
En que medida se introdujeron las rectificaciones de gestión pertinentes	0,776 (0,383)	7,017 (0,011)	1,65	2,72

Cuadro 5.29.
Resultados del Anova para el tipo de Idea de Negocio y valores
medios de cada grupo

	Resultados del Anova		Valores Medios	
	LEVENE (Nivel de significación)	F de Snedecor / Brown- Forsythe y Welch (nivel de significación)	IMITACIÓN	ORIGINAL
En que medida soporto problemas de exceso de inventario	3,277 (0,077)	7,178 (0,010)	2,32	1,00
En que medida afecto negativamente a su proyecto la obsolescencia de los productos que manejaba	3,610 (0,063)	4,059 (0,050)	1,74	0,78
En que medida considera afecto a su proyecto la denominada inmadurez del consumidor o del mercado	6,335 (0,015)	4,864 (0,038)	1,24	2,53

Cuadro 5.30.
Resultados del Anova para la Percepción sobre el éxito de la
Empresay valores medios de cada grupo

	Resultados del Anova		Valores Medios	
	LEVENE (Nivel de significación)	F de Snedecor / Brown- Forsythe y Welch (nivel de significación)	NO TUVO ÉXITO	SI TUVO ÉXITO
Califique la complementariedad de funciones y capacidades de los socios y colaboradores	0,251 (0,618)	5,214 (0,027)	2,64	3,65
Actualmente, ¿que grado de capacitación considera que tenía al iniciar su proyecto?	1,551 (0,219)	8,072 (0,007)	2,17	3,00
Que grado de concentración de esfuerzos cree alcanzo en su experiencia emprendedora (focus)	1,321 (0,256)	5,125 (0,028)	3,39	4,18
En que medida cree que una buena idea empresarial es la clave del éxito empresarial	2,152 (0,149)	7,707 (0,008)	3,03	3,88
Grado de identificación del mercado objetivo	4,845 (0,033)	4,978 (0,031)	3,23	4,00
Grado de conocimiento de las necesidades del mercado	3,380 (0,072)	4,367 (0,042)	2,94	3,65
En que medida el enfoque comercial fue correcto	1,209 (0,277)	6,742 (0,012)	2,36	3,41
Como calificaría el grado de realismo con el que se elaboro el plan de negocios	0,010 (0,920)	4,726 (0,035)	1,85	2,71
Grado de fidelidad con el que se llevo a la práctica el plan de negocios	0,041 (0,840)	4,735 (0,035)	1,97	2,88
Como calificaría el grado de control que se ejerció sobre el cumplimiento del plan de negocios	0,635 (0,429)	11,591 (0,001)	1,61	2,94
Cual fue el grado de control de proporcionalidad entre gastos e ingresos	4,371 (0,042)	13,617 (0,001)	2,39	3,65
En que medida fueron constructivas y colaboradoras las relaciones entre los socios	6,329 (0,016)	21,037 (0,000)	2,48	4,19
Grado de capacidad de gestión del equipo directivo	0,702 (0,406)	21,233 (0,000)	2,32	3,65

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID



5408203905